Coordonné par

LEHMANN-ORTEGA • LEROY • GARRETTE • DUSSAUGE • DURAND

STRATEGOR

Toute la stratégie d'entreprise

7e édition



NOUVEAU

Analyse détaillée des 72 cas d'entreprise sur dunod.com

CORRIGÉS &



COMPLÉMENTS

DUNOD

STRATEGOR

7e édition

Coordonné par :

Laurence LEHMANN-ORTEGA
Frédéric LEROY
Bernard GARRETTE
Pierre DUSSAUGE
Rodolphe DURAND



Pour accéder aux compléments numériques,
flashez le QR code ou rendez-vous à l'adresse :
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100745319



Réalisation de la couverture : Pierre-André Gualino
Réalisation de la maquette intérieure : SG Création
Mise en page et infographie : Lumina Datamatics

5, rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-075002-3

Les auteurs de Strategor

Jean-Loup ARDOIN, diplômé d'HEC et docteur de l'Université du Minnesota, est professeur à HEC-Paris. Il a été successivement directeur de centre d'*Executive Education* et du MBA d'HEC. Ses recherches, son enseignement et ses activités de conseil portent sur la mise en œuvre de la stratégie, le contrôle de gestion, la performance financière, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises.

Erwan BARBIER est ingénieur et diplômé du MBA d'HEC. Il a d'abord fait partie des équipes informatiques d'Eurosport puis du groupe de services informatiques Atos Origin avant de rejoindre HEC Paris. Son activité est axée principalement sur le développement des partenariats avec les entreprises. Ses centres d'intérêts concernent l'innovation, la diversité culturelle, les hautes technologies et l'entreprenariat.

Jérôme BARTHÉLEMY est professeur de stratégie et de management à l'ESSEC. Il est également rédacteur en chef de la *Revue française de gestion*. Ses recherches sur les stratégies d'externalisation et le management des réseaux de franchise ont été publiées dans des revues telles que *Strategic Management Journal, Journal of Management Studies, Journal of Business Venuring* et *MIT Sloan Management Review*. Il est diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un Doctorat ès Sciences de Gestion d'HEC. La quatrième édition de son ouvrage *Stratégies d'externalisation* a paru aux éditions Dunod en 2014.

Georges BLANC, ancien élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, agrégé de l'Université, ITP Harvard, est professeur émérite à HEC Paris, institution où il a fait toute sa carrière comme enseignant et chercheur. Il a été professeur visitant dans différentes universités aux États-Unis, en Nouvelle Zélande, en Chine et au Brésil. Il est professeur associé à la Fondation Dom Cabral, expert auprès de plusieurs institutions internationales et consultant en stratégie et changement organisationnel dans différentes entreprises en Europe, en Amérique Latine et en Inde.

Gilles BORDES-PAGÈS est ancien élève de l'ENAC (École Nationale de l'Aviation Civile). Il est entré comme pilote à Air France en 1983. Diplômé de l'EMBA d'HEC en 1995, il est devenu directeur du développement d'Air France en 1996. À ce titre, il fut en charge de la planification stratégique et de l'intelligence économique de 1997 à 2009 et occupe depuis la fonction de directeur des relations stratégiques.

Laurence CAPRON, docteur HEC, est professeur de stratégie à l'INSEAD, titulaire de la Chaire Paul Desmarais et directrice du programme de formation continue sur les fusions et acquisitions. Elle est co-auteure du livre *Build, Borrow or Buy: Solving the Growth Dilemma* (Harvard Business Review Press, 2012). Elle a publié de nombreux articles dans *Strategic Management Journal, Organization Science, Academy of Management Review, Journal of Marketing, Financial Times, Chief Executive, Harvard Business Review*. Elle est membre du comité éditorial du *Strategic Management Journal*, la revue académique leader en stratégie d'entreprise.

Xavier CASTAÑER, docteur de l'Université du Minnesota, est professeur assistant de stratégie à l'Université de Lausanne. Il a enseigné entre autres à l'ESADE, à la London Business School et aux Universités de Barcelone, Genève et Minnesota. Ses recherches concernent la *corporate strategy* et la stratégie de croissance des groupes diversifiés. Il a notamment publié ses travaux dans *Administrative Science Quarterly* et *Strategic Management Journal*.

François CAZALS est professeur affilié à HEC Paris. Il enseigne le marketing et les stratégies digitales dans les programmes pour cadres et dirigeants d'HEC *Executive Education*. Il est également directeur pédagogique de plusieurs programmes sur mesure pour les entreprises et directeur académique du programme « La relation client à l'heure du *Big Data* ». Par ailleurs, il est consultant en stratégies digitales.

Michel CRÉMADEZ, professeur honoraire de stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris, s'intéresse principalement au changement organisationnel, au développement des réseaux inter entreprises et à l'organisation des entreprises en réseau interne. Spécialiste de la santé et de l'éducation, il a conçu des approches managériales adaptées à la spécificité de ces domaines.

Jean-Pierre DÉTRIE, ancien HEC et diplômé d'Études Supérieures en Droit des Affaires (Paris II), est professeur émérite au groupe HEC. Il y a créé puis dirigé pendant 15 ans le master *Strategic Management*. Il est aussi l'auteur d'un programme de formation en ligne à la stratégie d'entreprise et a dirigé la rédaction des quatre premières éditions de *Strategor*. Il est par ailleurs

directeur associé d'un cabinet de conseil de direction et conseiller scientifique d'un cabinet d'analyses stratégiques sectorielles. Administrateur de sociétés de taille moyenne, cotées et non cotées, mais aussi *business angel*, il travaille étroitement avec l'incubateur et le centre d'entreprenariat du groupe HEC.

Rodolphe DURAND, diplômé d'HEC, maître en philosophie (Sorbonne) et docteur en sciences de gestion, est professeur à HEC Paris, en charge du *MSc in Strategic Management* et du centre de recherches *Society and Organizations*. Ses travaux portent sur les déterminants stratégiques, sociaux et institutionnels de l'avantage concurrentiel. Il est l'auteur de *L'Organisation Pirate* avec J.-P. Vergne (Harvard Business Review Press, 2010) et *La Désorganisation du Monde* (Le Bord de L'eau, 2013).

Pierre DUSSAUGE est professeur de stratégie d'entreprise et doyen de la faculté et de la recherche à HEC Paris. Il est diplômé d'HEC et docteur de l'Université Paris-Dauphine. Il a été professeur-visitant à la Ross Business School de l'Université du Michigan pendant 12 ans. Ses recherches récentes, publiées entre autres dans *Strategic Management Journal, Journal of International Business Studies* et *European Management Journal, MIT Sloan Management Review* portent sur les alliances stratégiques, notamment dans les activités de service.

Mireille FAUGÈRE, diplômée d'HEC, a été membre du comité exécutif de la SNCF et directrice générale de SNCF Voyages. Elle a notamment développé l'offre idTGV et lancé et présidé voyages-sncf.com, leader de l'e-tourisme en France. Depuis 2010, elle est directrice générale de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). Elle est également administratrice indépendante d'Essilor International et d'EDF et préside le comité d'éthique du conseil d'administration d'EDF.

Bernard GARRETTE, diplômé d'HEC et docteur en sciences de gestion, est professeur de stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris et directeur délégué du MBA HEC. Il a été *visiting professor* à la London Business School et consultant chez McKinsey. Ses recherches, publiées notamment dans *Strategic Management Journal, Journal of International Business Studies, California Management Review* et *Research Policy*, portent sur les stratégies d'alliance internationales et les stratégies de croissance à la Base de la Pyramide.

Oliver GOTTSCHALG est ingénieur (Université de Kalsruhe, Allemagne), titulaire d'un MBA de la Georgia State University et d'un PhD de l'INSEAD. Ses recherches concernent principalement la stratégie et la performance des investisseurs en capital risque (*private equity*). Auteur de nombreux articles scientifiques et managériaux (dans *Harvard Business Review, Academy of Management Review, Review of Financial Studies*), il conseille plusieurs acteurs majeurs des LBO en Europe. Il coordonne les activités de l'Observatoire de *Private Equity* à HEC.

Frédéric ISELIN, professeur affilié à HEC Paris et directeur du Centre d'entrepreneuriat, est docteur en sciences de gestion, diplômé HEC Executive MBA et titulaire d'un Mastère de recherche en marketing de l'innovation. Spécialiste de l'innovation et de la création d'entreprise et ancien entrepreneur, il est également médiateur interentreprises et consultant.

Jean-Paul LARÇON est professeur de stratégie internationale à HEC Paris. Ancien directeur de la Grande École HEC et co-fondateur de CEMS Global Alliance, il a été *visiting professor* à FGV/EAESP (São Paulo), la Graduate School of Management (Université d'État de S[t] Petersbourg), et Tsinghua School of Economics and Management (Pékin). Il travaille sur le management international et la stratégie d'entreprise dans les pays émergents. Il est membre de l'Advisory Board du Baltic Management Institute, Louvain School of Management, et NHH school of Economics.

Hervé LAROCHE, diplômé d'HEC et docteur en sciences de gestion, est professeur à ESCP Europe. Ses recherches portent sur les processus de décision dans les organisations, les questions de risques et de fiabilité, et sur les rôles et fonctions des *middle managers*. Auteur de nombreuses publications académiques et managériales (*Organization Science, Organization Studies, Journal of Risk Research,* etc.), il est rédacteur en chef de l'*European Management Journal*.

Laurence LEHMANN-ORTEGA, diplômée d'HEC, docteur en sciences de gestion, est professeur affilié à HEC. Ses enseignements et ses recherches portent sur la création de *business models* innovants. Elle est également coordinatrice académique de l'EMBA d'HEC et directrice pédagogique de plusieurs programmes sur mesure pour les entreprises.

Frédéric LEROY est ancien élève de l'École Normale Supérieure d'Ulm, diplômé en philosophie, docteur HEC en sciences de gestion et professeur affilié au département Stratégie d'HEC. Il enseigne dans la plupart des programmes du groupe HEC. Ses recherches portent sur la phase d'intégration dans les fusions-acquisitions et les processus d'apprentissage et de partage de compétences. Il travaille aussi sur les problématiques de gestion de l'innovation dans les organisations. Il a publié la 4[e] édition de son livre *Les Stratégies de l'entreprise* aux éditions Dunod en 2012.

Karine LE JOLY, diplômée de l'EM Lyon et du doctorat HEC, est directeur de l'innovation et de la coordination académiques à

HEC *Executive Education*. Spécialiste de l'ingénierie et de la coordination pédagogique pour les programmes internationaux de formation de dirigeants, elle a notamment été directrice des études du *TRIUM Global Executive MB*A, alliance entre HEC, *New York University et London School of Economics and Political Science*.

Valérie MOATTI, diplômée de l'ESCP et docteur en sciences de gestion, est professeur à ESCP Europe. Elle a occupé préalablement diverses responsabilités en finance et stratégie, successivement chez Procter & Gamble et Pinault-Printemps-Redoute. Elle est l'auteur de nombreuses publications sur les stratégies de croissance et la dimension stratégique du *supply chain management*.

Bertrand MOINGEON, auteur de plus de quatre-vingt publications sur le management stratégique et la gestion du changement, est professeur et directeur général adjoint de HEC Paris. En charge de l'*Executive Education* et du développement académique, il s'intéresse à l'apprentissage organisationnel dans la lignée des recherches de Chris Argyris avec lequel il a travaillé à la *Harvard Business School* comme professeur invité.

Jean-Pierre NIOCHE est professeur émérite à HEC. Il a également enseigné à SciencesPo, l'Ena, Polytechnique, l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne et Dauphine, ainsi que dans plusieurs universités étrangères des deux côtés de l'Atlantique. Ses recherches et publications sont consacrées aux processus de décision, aux stratégies politiques des entreprises, au management public et à l'évaluation des politiques publiques. Il est consultant en stratégie et évaluation des institutions d'enseignement supérieur.

Alexandre PERRIN est professeur de stratégie à l'Edhec et responsable de la filière *Business Management*. Il est titulaire d'un doctorat en gestion de l'université de Sophia Antipolis et travaille sur les problématiques de *knowledge management*. Il a été professeur à Audencia Nantes.

Bertrand QUÉLIN, docteur en économie, est professeur de stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris. Il a été doyen-associé en charge du doctorat HEC (1999-2005) et président de l'Association Internationale de Management Stratégique (2005-2006). Il assure actuellement la direction académique de l'*Advanced Certificate Digital and Telecom Businesses* de l'EMBA d'HEC. Ses recherches portent sur l'économie des coûts de transaction, les formes organisationnelles des entreprises, l'externalisation des activités stratégiques et les partenariats publics-privés. Il a publié de nombreux articles dans des revues internationales et françaises sur ces thèmes.

Éric QUÉMARD est professeur affilié au département Stratégie et Politique d'Entreprise d'HEC Paris. Après plusieurs années de carrière comme cadre dirigeant au sein de grands groupes internationaux, il exerce en tant que Conseil de Direction sur les thèmes de la stratégie et de l'organisation.

Bernard RAMANANTSOA est directeur général d'HEC. Professeur à HEC, il a été le doyen du corps professoral et de la recherche. Il a également travaillé comme *Advisor* chez McKinsey. Ses recherches portent essentiellement sur l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et son identité.

Roland REITTER est professeur émérite d'HEC Paris et a dirigé le doctorat d'HEC. Diplômé d'HEC, MBA et docteur de Harvard, il a été directeur scientifique du département *organization strategy* d'Accenture. Il est auteur et co-auteur de nombreux livres, dont *Stratégie et esprit de finesse*, primé par McKinsey et *Confiance et défiance dans les organisations* (tous deux chez Economica). Ses recherches portent sur l'identité de l'entreprise, la confiance et le *leadership*, domaines dans lesquels il a joué un rôle de pionnier.

Michel SANTI, diplômé d'HEC, est professeur émérite de stratégie à HEC Paris. Co-auteur de *Strategor* depuis sa 1re édition, il a également publié *Le Business Model du low cost* (Eyrolles, 2012) et *Valeur(s) et Management* (EMS, 2013). Ses principaux thèmes de recherche et d'enseignement sont l'innovation et l'entrepreneuriat. Il est expert au sein de l'APM et de la Communauté Européenne, *business angel* et membre de plusieurs conseils d'administration ou *advisory boards*.

Guillaume SOENEN, docteur HEC, est professeur associé à EM Lyon, où il dirige le parcours *Strategy Consulting*. Il enseigne la stratégie, l'organisation et la gestion du changement. Ses recherches portent sur la conduite du changement, la justice organisationnelle et la santé des entrepreneurs. Il a travaillé avec de nombreuses entreprises telles qu'Air France, Alcatel-Lucent, Arc International, Bouygues Telecom, GDF-Suez, La Poste, Renault, Somfy, etc.

Vincent TOCHE, diplômé d'HEC et licencié en philosophie, a commencé sa carrière comme consultant en organisation chez Accenture. Après 15 ans dans le groupe Accor, notamment comme directeur général Accor Services en Chine puis en France, il est devenu directeur des acquisitions et des partenariats du groupe Edenred. Depuis 2012, il est président de la société Conecs.

Sommaire

Avant-propos

Chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous accueillir dans la septième édition de **STRATEGOR** !

Depuis maintenant près de trente ans, le succès de cet ouvrage, véritable bible de la stratégie, leader en France et dans bon nombre de pays francophones, traduit en plusieurs langues, ne s'est jamais démenti.

Ouvrage collectif, **STRATEGOR** est conçu et rédigé par trente-deux auteurs, à la fois professeurs et praticiens, dont beaucoup participent à l'aventure depuis les origines. En réunissant leurs talents, ils ont cherché à concilier un double objectif :

- réaliser un manuel pragmatique, destiné aux étudiants de master, à l'université ou en école de management, ou de MBA, ainsi qu'aux consultants et responsables d'entreprise, en poste ou en formation. Ce manuel peut être utilisé comme un guide pratique de résolution de cas ou d'analyse de situations réelles ;
- construire une véritable « encyclopédie de la stratégie », vous permettant de connaître et approfondir les théories, les auteurs et les concepts fondamentaux issus de la recherche académique, qui nourrissent pensée et action stratégiques.

STRATEGOR s'efforce donc de faire systématiquement le lien entre les résultats des recherches académiques ou des notions de nature théorique et la démarche concrète d'analyse stratégique, avec ses méthodes, ses outils et ses cas pratiques.

Cette septième édition propose des exemples récents issus de tous les secteurs d'activité. Elle met l'accent sur l'illustration des mutations actuelles de l'environnement des entreprises, en particulier celles ayant trait au digital, qui renforcent l'importance fondamentale de l'innovation, du développement durable et du changement.

Chaque chapitre présente de manière claire et pédagogique non seulement l'essentiel des connaissances à acquérir sur le thème traité, mais aussi des compléments pratiques et théoriques plus spécifiques qui permettent une lecture à deux vitesses :

- des MINI-CAS d'entreprise présentant des situations réelles, françaises ou internationales, qui illustrent les enjeux abordés dans le chapitre. Ils sont suivis de questions pour guider votre analyse. Les pistes de réponse sont disponibles en ligne sur www.dunod.com ;
- des fiches EN PRATIQUE pour appliquer les notions et les démarches développées dans le chapitre. Ces encadrés proposent des méthodes et des outils, mais ils ne visent pas pour autant à être prescriptifs ni à fournir des recettes à appliquer sans compréhension des raisons et du contexte ;
- des FONDEMENTS THÉORIQUES présentant les réflexions fondamentales, servant de socle à la démarche pratique ;

- des encadrés **CONTROVERSE** exposant les débats entre praticiens ou théoriciens sur les questions de stratégie. Les théories ne sont, en effet, pas univoques mais objets de discussions, de corrections, voire d'affrontement. Ces débats, bien que de nature académique, peuvent aider le praticien à varier et relativiser ses approches.

Les POINTS-CLÉS terminent chaque chapitre. Ils synthétisent l'essentiel à retenir et vous permettront d'évaluer la compréhension et la mémorisation d'un chapitre.

À l'occasion de cette septième édition, **STRATEGOR** s'enrichit de compléments numériques :

- nous vous proposons des pistes de corrigés pour les questions posées sur chacun des mini-cas d'entreprise ;

- la pensée et le parcours de 25 grands auteurs de la stratégie d'entreprise sont présentés sous forme de fiches. Retrouvez l'œuvre et les concepts clés de Kenneth R. ANDREWS, H. Igor ANSOFF, Chris ARGYRIS, Jay B. BARNEY, Alfred D. CHANDLER, Carl VON CLAUSEWITZ, Michel CROZIER, Peter F. DRUCKER, Kathleen M. EISENHARDT, Henri FAYOL, Sumantra GHOSHAL, Gary HAMEL, James G. MARCH, Henry MINTZBERG, Edith PENROSE, Michael E. PORTER, C.K. PRAHALAD, Richard P. RUMELT, Joseph SCHUMPETER, Philip SELZNICK, Herbert SIMON, David J. TEECE, Karl E. WEICK, Oliver E. WILLIAMSON, Abraham ZALEZNIK.

Pour accéder aux compléments, flashez le QR code ou rendez-vous à l'adresse :
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100745319



Si **STRATEGOR** présente des méthodes et des outils ainsi que des fondements théoriques pour aider les décideurs, les consultants et les étudiants à mener des analyses stratégiques rigoureuses, ces outils, ces méthodes et ces réflexions ne sont donnés qu'à titre d'illustration et leurs apports sont toujours discutés de manière critique, afin de les remettre en perspective, de montrer leurs limites mais aussi leur pertinence. Nous souhaitons avant tout alimenter la réflexion personnelle, faire comprendre l'utilité mais aussi la limite de certains outils ou de certaines approches. Cela vous permettra de vous approprier de façon critique les méthodes et de construire votre propre démarche stratégique de façon autonome et raisonnée.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et un fascinant et exigeant voyage au pays de la stratégie et du management stratégique.

Les auteurs

Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?



Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre* dès le IVe siècle avant J.-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le *leadership* (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir.

Toutefois, l'analogie s'arrête là. Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire : elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et viser la pérennité.

Ce chapitre introductif présente les principaux concepts abordés dans cet ouvrage. Après avoir décrit le rôle du dirigeant, nous discuterons des notions de stratégie et de management stratégique, qui sont les sujets majeurs de ce livre. Nous proposerons ensuite une démarche générale d'analyse stratégique. Cette démarche peut être utilisée en situation pédagogique, pour analyser un « cas » de stratégie. Elle constitue aussi un guide en situation réelle, pour élaborer le plan stratégique pour une entreprise. Elle nous servira également de cadre de référence tout au long de ce livre car c'est autour de cette démarche que le plan général de *STRATEGOR* a été conçu. ■

Sommaire

1 La stratégie, cœur de métier du dirigeant

1.1 Rôle du dirigeant et mission de l'entreprise

La stratégie est inhérente au rôle du dirigeant dans l'entreprise. Elle n'est pas une simple synthèse des autres composantes de la gestion d'une entreprise, telles que le marketing, la finance, la production ou les ressources humaines. Il s'agit bien d'une fonction spécifique, celle de la direction générale, qui dirige et coordonne les actions de l'entreprise pour maximiser sa performance à long terme.

1.1.1 Le dirigeant, pilote de la stratégie

Outre la gestion des relations avec les actionnaires, le dirigeant a plusieurs rôles : **il doit définir la mission de l'entreprise, formuler la stratégie et la mettre en œuvre**. Pour l'accompagner dans ces deux derniers rôles, il existe un certain nombre de concepts et de méthodes. En principe, les dirigeants devraient définir la stratégie à partir d'une analyse rationnelle de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise, puis s'assurer que l'organisation met en œuvre cette stratégie de manière cohérente.

En pratique, c'est évidemment plus compliqué. Tout d'abord, la stratégie n'est qu'une des facettes du métier de dirigeant. Lorsque l'on observe les comportements des chefs d'entreprise, on s'aperçoit qu'ils passent peu de temps à faire de la stratégie[1]. Ils sont sans arrêt sollicités par des problèmes de toute autre nature, notamment humains et politiques. Le rôle des dirigeants n'est donc pas seulement de faire de la stratégie mais plutôt du « **management stratégique** », c'est-à-dire d'intégrer la stratégie dans la gestion d'un contexte organisationnel complexe.

L'objet de cet ouvrage est de développer en détail les outils et méthodes de la stratégie et du management stratégique, tout en proposant une démarche d'ensemble intégrant ces outils et méthodes, démarche que nous présenterons à la fin de ce chapitre.

1.1.2 La mission de l'entreprise

Le but de toute entreprise est de créer de la valeur[2] afin d'assurer sa pérennité. Le dirigeant doit traduire cet objectif général en une mission, qui est spécifique à l'entreprise et contribue à orienter l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs.

La mission d'une entreprise se définit comme une **ambition de long terme**, souvent exprimée de manière enthousiasmante. Elle recouvre des aspirations, des valeurs et des objectifs et devrait donner du sens à l'ensemble des salariés, à leur action quotidienne. Nombreuses sont les

entreprises qui définissent ainsi leurs valeurs fondamentales autour du développement durable, de la communauté, de la famille, ou des intérêts intergénérationnels. La mission d'une entreprise est ce qui fait que l'on peut l'aimer, se battre pour elle, s'identifier à elle. Elle devrait aussi susciter le sentiment d'appartenance des membres d'une organisation. C'est ce qui fait la cohérence et la stabilité d'une entreprise quelles que soient les turbulences de l'environnement et les mutations que celles-ci entraînent pour l'entreprise elle-même.

Ainsi, l'entreprise produit du sens et elle est sensible aux idées et aux convictions ambiantes (contribution à l'avenir de la planète, participation à l'amélioration du bien-être des individus, effort pour réduire la faim dans le monde, etc.). L'entreprise va s'en servir pour communiquer en direction de ses clients, de ses actionnaires, des pouvoirs publics et des groupes d'opinion.

Sa culture interne va aussi s'en trouver imprégnée : elle cherchera à partager ces valeurs et ces principes à la fois avec ses salariés, ses clients et ses fournisseurs. Parfois, les entreprises formalisent la mission qu'elles se donnent dans des chartes qui ressemblent à des professions de foi (voir le mini-cas Missions et valeurs d'entreprises suivant). Les entreprises ne communiquent plus leur mission et leur éthique de la même manière qu'il y a quelques années. Si la décennie 1990 privilégiait la création de valeur pour les actionnaires, il est désormais clair qu'au début du XXIe siècle, les préoccupations écologiques et sociétales dominent.

La mission d'entreprise, très générale, peut être déclinée en **objectifs**. Alors que la mission recourt à un spectre assez large de valeurs et de considérations générales, les objectifs de l'entreprise sont en général mesurables. Autour d'axes comme l'innovation (le conglomérat international 3M), la rémunération des actionnaires (le fonds d'investissement Berkshire Hathaway), ou bien la sécurité et l'environnement (le groupe européen de construction Eiffage et l'entreprise pétrolière Total), les entreprises affichent ainsi une hiérarchie de leurs préoccupations et des objectifs qu'elles poursuivent, tels que la performance économique, les parts de marché ou le développement international.

La mission est donc plutôt stable dans le temps et sa définition n'est pas ce qui accapare le plus le dirigeant. Le management stratégique, qui consiste à gérer l'interaction entre stratégie, structure, processus de prise de décision et identité, prend beaucoup plus de temps.

MINI-CAS d'entreprise



Missions et valeurs d'entreprises

- **L'Oréal : la beauté pour tous**

« Nous dédions toute notre énergie et nos compétences depuis près d'un siècle à notre

unique métier, la cosmétique. Nous avons choisi de mettre notre recherche et notre expertise au service des femmes et des hommes du monde entier pour contribuer à répondre à ce besoin essentiel de bien-être dans toute sa diversité.

« Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier, la beauté. Un métier riche de sens, parce qu'il permet à chacun d'exprimer sa personnalité, de prendre confiance en soi, et de s'ouvrir aux autres. La beauté est un langage. L'Oréal s'est donné pour mission d'offrir à toutes les femmes et tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, en répondant à l'infinie diversité des besoins et des envies de beauté à travers le monde. La beauté est universelle. Depuis sa création par un chercheur, le groupe repousse les frontières de la connaissance. Sa recherche unique lui permet d'explorer sans cesse de nouveaux territoires et d'inventer les produits du futur en s'inspirant des rituels de beauté du monde entier. La beauté est une science.

« Faciliter l'accès à des produits qui contribuent au bien-être, mobiliser sa force d'innovation pour préserver la beauté de la planète, accompagner les communautés qui l'entourent : autant de défis exigeants, source d'inspiration et de créativité pour L'Oréal. La beauté est un engagement. En s'appuyant sur la diversité de ses équipes, la richesse et la complémentarité de son portefeuille de marques, L'Oréal a fait de l'universalisation de la beauté son projet pour les années à venir. L'Oréal, au service de la beauté pour tous.

« À L'Oréal, nous croyons que chacun aspire à la beauté. Notre mission est d'aider les hommes et les femmes du monde entier à réaliser cette aspiration et à exprimer pleinement leur personnalité. Cet engagement donne un sens et de la valeur à notre entreprise ainsi qu'à la vie professionnelle de nos collaborateurs. Nous sommes fiers de notre travail. »

• Google : organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous

« Larry Page, cofondateur et PDG de Google, a un jour décrit le "moteur de recherche idéal" comme quelque chose qui "comprend exactement ce que vous voulez dire et vous fournit exactement ce que vous voulez". Depuis qu'il a prononcé ces mots, Google s'est grandement développé. En effet, les produits que nous proposons aujourd'hui vont bien au-delà de la recherche. Toutefois, l'esprit d'origine est resté le même. Grâce à toutes nos technologies (du moteur de recherche à Google Chrome en passant par Gmail), notre objectif est de faciliter autant que possible la recherche des informations dont vous avez besoin et les tâches que vous devez accomplir.

« Ce sont nos employés qui font notre société. Nous engageons des personnes intelligentes et déterminées, et préférons les compétences à l'expérience. Même si les employés de Google (ou "Googleurs") partagent une même vision et un même objectif, ils viennent de tous les horizons et parlent plusieurs dizaines de langues différentes, afin de mieux représenter nos utilisateurs internationaux. Et lorsque les Googleurs ne travaillent pas, leurs centres d'intérêt vont du vélo à l'apiculture, en passant par le frisbee et le foxtrot.

« Nous souhaitons préserver l'esprit d'ouverture souvent associé aux start-up, dans lequel chaque employé joue un rôle important et est encouragé à partager ses idées et ses opinions. À l'occasion de nos réunions hebdomadaires (les fameuses TGIF "Thanks God, it's Friday"), mais également par e-mail ou dans la cafétéria, les Googleurs posent directement leurs questions à Larry, Sergey et aux autres responsables, concernant de nombreux sujets. Nos bureaux et nos cafétérias ont été conçus pour favoriser les échanges entre Googleurs d'une même équipe ou d'équipes différentes, mais également pour inciter les conversations professionnelles comme amicales.

« **Dix repères clés**

Nous avons rédigé cette liste quelques années après la création de Google. Nous la mettons régulièrement à jour afin qu'elle soit toujours d'actualité, et espérons que vous la trouverez pertinente.

– Rechercher l'intérêt de l'utilisateur et le reste suivra.

– Mieux vaut faire une seule chose et la faire bien.

– Toujours plus vite.

– La démocratie sur le Web fonctionne.

– Vous n'êtes pas toujours au bureau lorsque vous vous posez une question.

– Il est possible de gagner de l'argent sans vendre son âme au diable.

– La masse d'informations continue de croître.

– Le besoin d'informations ne connaît aucune frontière.

– On peut être sérieux sans porter de cravate.

– Il faut toujours aller de l'avant. »

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Ces missions et valeurs orientent-elles réellement la stratégie des entreprises concernées ?

2. Quels sont les thèmes qui vous semblent indispensables dans ce genre de déclarations ?

1.2 Stratégie, *business strategy* et *corporate strategy*

La littérature spécifique sur la stratégie d'entreprise a émergé à la fin des années 1950 et au début des années 1960[3]. Ces travaux ont positionné la stratégie comme discipline à part entière aux côtés de la finance ou du marketing. À partir de là, plusieurs écoles de pensée se sont développées, chacune définissant la stratégie à sa manière (voir l'encadré Fondements

théoriques suivant). La plupart des auteurs s'accordent toutefois sur l'idée que les trois piliers fondamentaux de la stratégie sont[4] :

- **la création de valeur ;**
- **l'affrontement concurrentiel ;**
- **le choix du périmètre des activités.**

C'est pourquoi nous proposons la définition suivante :

Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Si l'on supprimait de cette définition l'objectif de création de valeur pour les actionnaires, elle resterait valable pour les organisations comme les ONG, les hôpitaux, les services publics, etc. Ces organisations ont une stratégie, mais elles ne servent pas les intérêts d'actionnaires classiques. Nous rendrons compte dans ce livre des approches qui remettent en cause la suprématie des actionnaires parmi les parties prenantes de l'entreprise, notamment au chapitre 10.

On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégique : le niveau du groupe, ou niveau *corporate* ; et le niveau des activités ou *business units* (voir la figure 1). L'approche des problèmes, la formulation des questions, comme le niveau de responsabilité et les préoccupations de la démarche diffèrent selon ces deux niveaux.

> Examinons le groupe LVMH (Louis Vuitton – Moët Hennessy) : leader mondial du luxe, ce groupe est présent dans cinq secteurs d'activités : les vins et spiritueux, la mode et la maroquinerie, les parfums et cosmétiques, les montres, la joaillerie et la distribution sélective (Sephora, DFS, le Bon Marché…).

La ***business strategy***, pour LVMH, se définit au niveau d'une activité, par exemple les vins et spiritueux et visent à atteindre un avantage concurrentiel mais les facteurs clés de succès dans cette activité sont différents de ceux de la mode ou des cosmétiques. La ***corporate strategy***, quant à elle, s'intéresse aux synergies entre ces différents métiers et à la cohérence du portefeuille d'ensemble : faut-il entrer dans d'autres secteurs du luxe (hôtellerie, bateaux…) ou faut-il céder certains pans d'activité qui contribuent moins à la création de valeur (la distribution par exemple) ?

La ***corporate strategy*** est donc centrée sur la **gestion du portefeuille d'activités** de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des métiers, activités ou *business* réunis sous une même gouvernance.

Elle consiste à définir les grandes orientations et les arbitrages en termes d'investissement, de développement, mais aussi de désengagement ou de sortie du portefeuille, pour chacune des activités. Elle est parfois aussi appelée **stratégie de croissance**. Parce qu'il traite de l'allocation de ressources entre les *business* de l'entreprise, ce niveau *corporate* est surtout lié

à la mission du groupe et aux attentes des actionnaires (voir le chapitre 9). Le dirigeant occupe une place prépondérante dans les arbitrages à réaliser.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Typologie des écoles de pensée stratégique selon Henry Mintzberg

De nombreux auteurs se sont efforcés de définir la stratégie. Mintzberg et ses co-auteurs[1] distinguent neuf écoles de pensée, organisées en deux grandes traditions.

La première tend à recommander des méthodes de formulation de la stratégie. La seconde est plus rétrospective, elle décrit l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre. *STRATEGOR* s'inspire de ces approches. On reconnaîtra notamment les enseignements de la tradition prescriptive dans la première et deuxième partie de l'ouvrage, et l'influence de la tradition descriptive dans la troisième partie.

La tradition prescriptive

Dans la tradition prescriptive, il est important d'analyser les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et de s'y adapter pour élaborer une stratégie et en tirer profit.

L'école du design ou de la conception : la formulation de la stratégie est distincte de sa mise en œuvre car la réflexion précède et dirige nécessairement l'action. La stratégie est considérée comme le fruit d'une démarche intellectuelle à visée anticipatrice. On pense d'abord, on agit ensuite, il n'y a pas de place pour l'improvisation. De la qualité et de l'exhaustivité de l'analyse préalable découle le succès d'une action. L'exemple du modèle SWOT, typique de cette école, sera développé ci-dessous.

L'école de la planification : cette école repose sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et par une formalisation drastique de la stratégie par rapport à ces hypothèses. Une entité planificatrice contrôle régulièrement le bon déroulement des opérations par le biais d'indicateurs normés.

L'archétype de l'approche planificatrice était General Electric dans les années 1970. Actuellement, les groupes fortement dépendants de ressources naturelles ou de minerais adoptent toujours ce genre d'approche car ils doivent prendre en compte leurs réserves à un horizon de quarante à cinquante ans (par exemple Total pour le pétrole ou Areva pour l'uranium). La planification stratégique sera discutée dans le chapitre 18.

L'école du positionnement : cette école pose le conflit comme postulat du développement stratégique. Les acteurs luttent pour l'exploitation ou la possession des mêmes ressources créatrices de valeur. L'avantage concurrentiel revient à l'entreprise qui

parvient à trouver, au moment et à l'endroit opportuns, un positionnement qui lui permet de créer un différentiel de quantité (volume) ou de qualité (différenciation), par rapport aux parties adverses. L'exemple le plus connu de ce courant est l'approche de Michael Porter. Son modèle réduit d'une part l'analyse de l'environnement à l'étude des « cinq forces » qui se disputent le profit (concurrents, fournisseurs, clients, nouveaux entrants, substituts : voir le chapitre 1) et elle met d'autre part en lumière deux types d'avantage concurrentiel : le coût/volume et la différenciation (voir les chapitres 2, 3 et 4).

La tradition descriptive

La tradition descriptive examine les processus et les décisions stratégiques réels à partir d'analyses empiriques et/ou de méthodologies ou perspectives issues de disciplines ou de sciences fondamentales.

- **L'école entrepreneuriale** : la stratégie procède d'une vision ou d'une perspective, généralement formées dans l'esprit d'un individu isolé. Sur le terrain, les détails sont peu à peu ajustés en fonction de leur degré d'adéquation à la vision entrepreneuriale. Le stratège saisit les opportunités et n'hésite pas à s'exposer lui-même aux risques inhérents à cette démarche pragmatique et fondamentalement solitaire.

- **L'école cognitive** : la stratégie est considérée comme un processus mental mettant en perspective de multiples grilles de lecture de la réalité. Le stratège et sa représentation du monde sont au centre des préoccupations de cette école (voir le chapitre 21).

- **L'école de l'apprentissage** : la formulation de la stratégie n'est pas séparée de son exécution. Cependant, il ne s'agit pas de s'adapter constamment à un environnement en mouvement mais de promouvoir consciemment un apprentissage collectif. Par la résolution de problèmes par des individus isolés ou des sous-entités, l'entreprise acquiert et intègre consciemment des processus actifs et des pratiques de plus en plus efficaces et de mieux en mieux explicitées (voir le chapitre 19).

- **L'école culturelle** : ce courant postule que les membres d'une entreprise partagent une interprétation commune de la réalité qui se décline en diverses valeurs et traditions. Ceci permet de construire une forme d'identité sociale autour de valeurs partagées. Cette identité assure la cohésion du groupe, en particulier autour du dirigeant. Formulation et mise en œuvre de la stratégie sont confondues dans le comportement collectif de ce corps social (ces notions seront discutées dans le chapitre 20).

- **L'école politique ou école du pouvoir** : ce courant de pensée estime que la stratégie d'une entreprise résulte de deux facteurs. D'une part, l'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres ; d'autre part, l'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'entités tierces (par exemple : fournisseurs, distributeurs, actionnaires, État). À l'intérieur de l'organisation, les décisions sont le résultat de négociations plus ou moins formelles entre acteurs. Ce processus politique interne conduit à des alliances et des coalitions (voir le chapitre 15).

▶ **L'école de l'environnement** : l'environnement extérieur est considéré comme un acteur en soi et non comme une donnée passive. Les caractéristiques de l'environnement (complexité, plasticité, hostilité, dynamisme…) obligent les entreprises à acquérir un certain nombre de compétences pour survivre (voir le chapitre 5).

1 Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., 1998 ; Mintzberg H. et Lampel J., 1999.

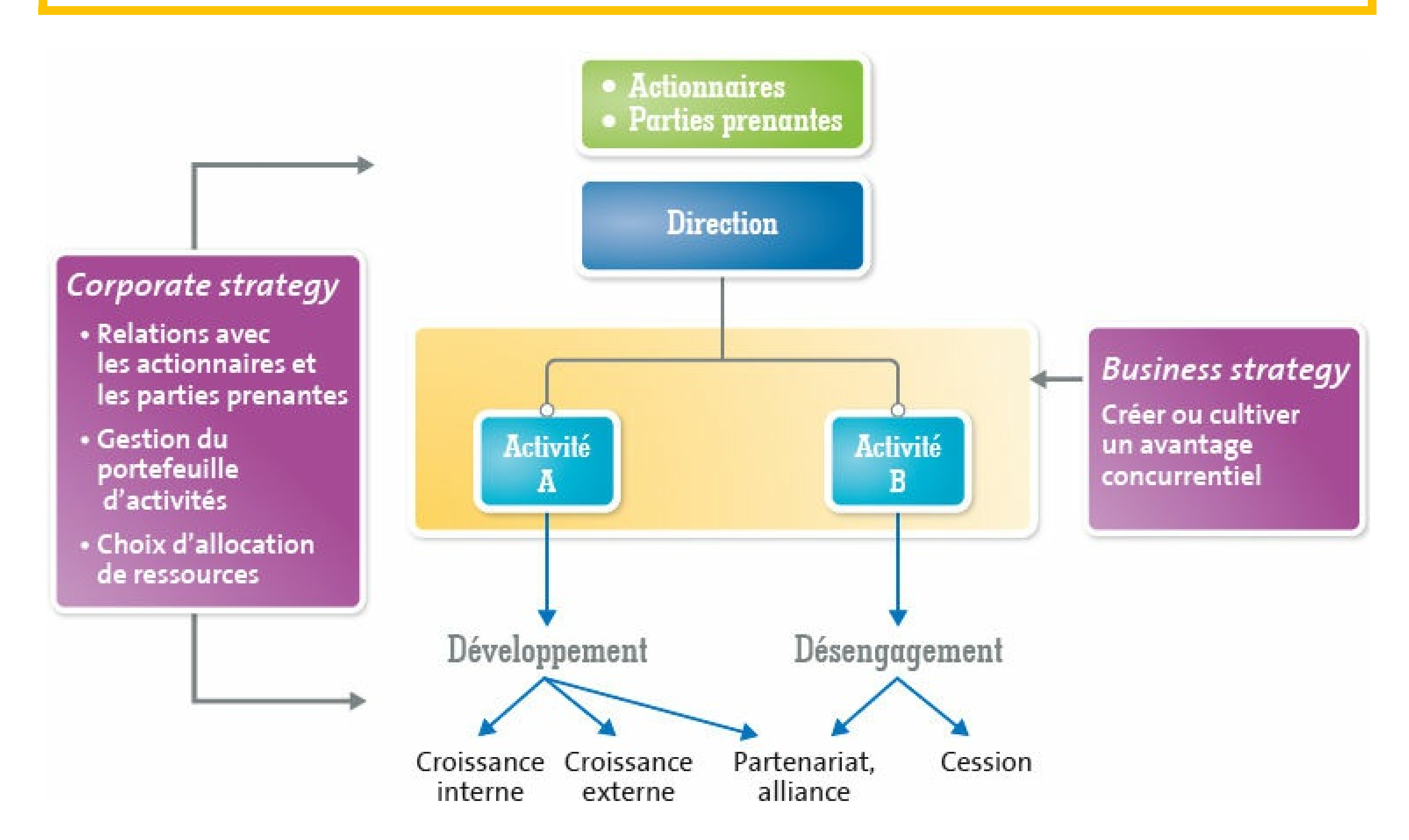


Figure 1 ***Corporate* et *business* : les deux niveaux de l'analyse stratégique**

Il en découle les quatre questions essentielles de la *corporate strategy* :

▶ Quel est le cœur d'activité de l'entreprise ?

▶ Quelles sont la croissance et la rentabilité de chacune des activités ?

▶ Quelle allocation des ressources réaliser entre les activités ? Dans quelles activités investir ? Lesquelles faut-il abandonner ou céder ?

▶ Comment créer de la valeur au niveau du groupe en exploitant les synergies entre les activités ?

Également appelée stratégie concurrentielle, la ***business strategy***, quant à elle, est la stratégie de l'entreprise dans une **activité particulière**.

Pour les entreprises mono-activité, elle se confond avec la *corporate strategy*. Dans les entreprises diversifiées en revanche, on doit définir autant de *business strategies* qu'il y a d'activités différentes. Il s'agit de rechercher la stratégie pertinente pour l'activité ou *business unit* considérée, et de créer et cultiver un **avantage concurrentiel** dans l'industrie particulière où l'activité est insérée. Ce niveau de la stratégie est surtout lié à la concurrence dans un métier spécifique, aux attentes des clients et aux compétences internes mobilisables pour satisfaire ces attentes.

La *business strategy* doit répondre aux trois questions suivantes :

- Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise dans l'activité considérée (quel est son ***business model***) ?
- Peut-on éviter l'imitation par les concurrents de ce modèle de création de valeur, afin de construire un avantage concurrentiel durable ?
- Sur quel périmètre ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

La *business strategy* détermine donc les **facteurs clés de succès** de chacune des activités, afin d'améliorer le positionnement de l'entreprise sur chacun de ses marchés et de construire un avantage concurrentiel, propre à pérenniser la présence de l'entreprise dans ces activités, grâce aux **ressources** et **compétences** qui lui sont spécifiques.

Ce livre est structuré autour de la distinction entre *business strategy* (première partie) et *corporate strategy* (deuxième partie), les autres éléments du processus de management stratégique étant discutés dans la troisième partie. Ce découpage résulte d'une préoccupation pédagogique. Il est en effet plus simple d'aborder l'étude de la stratégie en examinant au départ la *business strategy* d'une entreprise mono-activité. On peut ensuite ajouter un élément de complexité supplémentaire en considérant les options de croissance et de diversification dans des activités nouvelles (*corporate strategy*). Finalement, dans un troisième temps, les problèmes de management stratégique auxquels se heurte le dirigeant lors de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie peuvent être examinés.

2 Le management stratégique

Le succès d'une stratégie dépend autant, sinon davantage, de la qualité de sa mise en œuvre concrète par activité, par fonction et par pays, que de la qualité de l'analyse stratégique. Même dans les cas où la stratégie a été formulée de manière parfaitement claire, sa déclinaison dans les opérations n'a rien d'automatique, et dépend de trois éléments : la **structure**, les **processus de prise de décision** et l'**identité**, que nous présentons tour à tour. Avec la stratégie, ils forment les quatre composantes du management stratégique.

2.1 Structure et stratégie

Le premier outil – et la première contrainte – du management stratégique est la structure, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise est organisée. Élaborer une structure, c'est définir formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et mettre en place des modes de collaboration entre ces unités.

À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités. La structure définit donc l'ensemble des fonctions assurées par les individus ou les équipes de l'entreprise, ainsi que les relations entre ces fonctions. On schématise souvent la structure par un **organigramme** où les fonctions sont figurées par des cases et les relations par des traits (voir la figure 2).

Le dirigeant met en œuvre sa stratégie en déléguant ses responsabilités en cascade, du sommet à la base de l'organisation. Or, plus les tâches à accomplir sont variées et plus la spécialisation des individus est forte, plus il est difficile de coordonner cet ensemble humain complexe pour que la stratégie soit exécutée sans perdre sa cohérence. Il est donc fondamental que la structure soit adaptée à la stratégie.

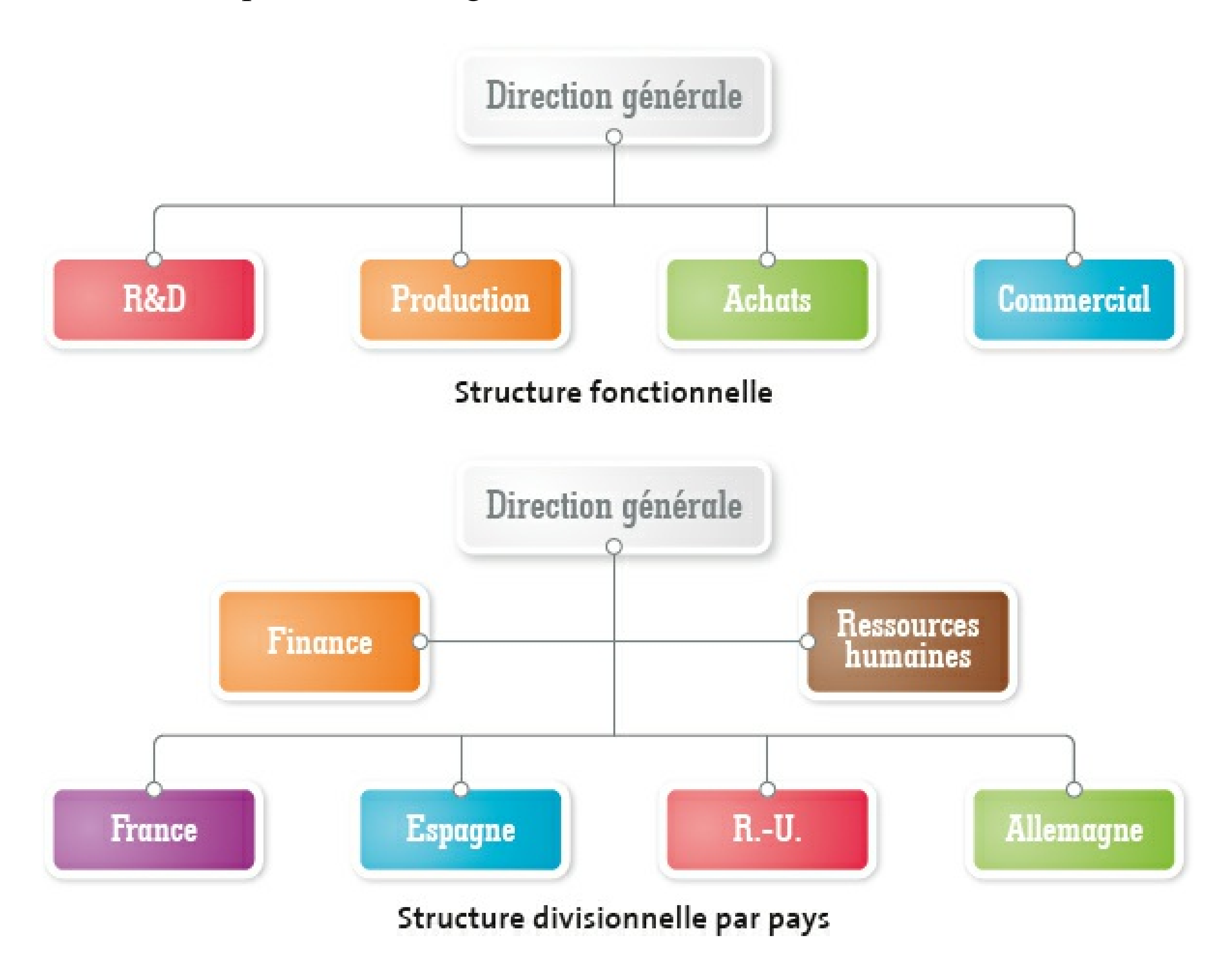


Figure 2 **Exemples de structures par fonctions et par divisions**

Avec les travaux de Chandler (voir l'encadré Fondements théoriques suivant) s'est imposée l'idée selon laquelle les entreprises devaient concevoir leur structure en fonction de leur stratégie. Cette théorie, fondée sur l'observation historique de réorganisations d'entreprises, rendait caduques les approches précédentes qui cherchaient à définir « la » structure idéale, valable quelles que soient l'entreprise et sa stratégie. Il devenait évident que non seulement une

agence de publicité ne pouvait pas être organisée comme l'armée, mais aussi que deux constructeurs automobiles mettant en œuvre des stratégies différentes devaient s'organiser différemment, ou encore que, pour changer de stratégie, une entreprise devait la plupart du temps changer de structure.

Ainsi, les décisions stratégiques se traduisent la plupart du temps par des décisions de structure : nomination d'un chef de projet et d'une équipe pour lancer un nouveau produit, création d'un département « international », etc. C'est en ce sens que la stratégie détermine la structure.

Cependant, comme le montraient déjà les travaux de Chandler, le lien entre stratégie et structure n'est pas aussi simple qu'il paraît. Si l'on admet que la structure existe avant la stratégie, excepté lors de la phase initiale de création d'une entreprise, on est conduit à inverser le raisonnement et à admettre aussi que la structure influence la stratégie. En effet, la structure conditionne les perceptions des dirigeants et limite les mouvements stratégiques possibles. De plus, une organisation n'a qu'une capacité d'adaptation limitée, et n'importe quel mouvement stratégique n'est pas à la portée de n'importe quelle structure. Il existe donc entre stratégie et structure une relation d'influence réciproque que les dirigeants doivent maîtriser pour agir efficacement sur la destinée de leur entreprise. La structure doit constituer un des axes essentiels de la réflexion sur le management de l'entreprise.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le lien stratégie-structure selon Alfred Chandler[1]

Dès le début des années 1960, les travaux de l'historien des affaires Alfred D. Chandler ont montré qu'il existait un lien étroit entre la stratégie et la structure d'une entreprise. Le message essentiel de Chandler est souvent résumé par la formule « *structure follows strategy* » (la structure suit la stratégie), même s'il est en réalité plus complexe.

Changement de structure et changement stratégique

Dans *Stratégies et structures de l'entreprise*, publié en 1962, Chandler se fait le chroniqueur des changements stratégiques, des conflits de pouvoir et des innovations organisationnelles dans quatre grandes firmes américaines (DuPont, General Motors, Standard Oil of New Jersey et Sears). Un des éléments récurrents de ces quatre monographies historiques est le **passage de la structure spécialisée par fonctions** (R&D, production, commercialisation), à la **structure par divisions de produits ou de marchés, dite « multi-divisionnelle »**.

L'auteur montre en particulier que le passage de l'une à l'autre n'est pas dû à l'accroissement de la taille en tant que telle, mais à l'augmentation de la diversité et de la complexité des décisions que les dirigeants doivent prendre.

Ainsi, DuPont adopta une structure multi-divisionnelle suite à ses diversifications dans plusieurs domaines d'activité nouveaux.

De même, la structure par marques de General Motors était plus décentralisée que celle de Ford parce que GM fabriquait et vendait plusieurs gammes distinctes de voitures et de camions alors que Ford s'était historiquement concentré sur un modèle unique, la célèbre Ford T.

Chez Standard Oil, c'est l'internationalisation qui a poussé à se structurer par divisions géographiques.

Chez Sears, c'est l'expansion de la chaîne de magasins à succursales multiples, à côté de l'activité de vente par correspondance, qui a conduit le groupe à adopter une organisation multi-divisionnelle.

Une adaptation réciproque

Les recherches de Chandler montrent donc que la structure est un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie. À chaque évolution de l'environnement, l'entreprise répond par un changement de stratégie qui implique, sous peine d'inefficacité, une évolution radicale de sa structure. **C'est donc l'adaptation de la structure à la stratégie qui détermine la performance de l'entreprise.**

Un aspect moins connu de la pensée de Chandler est que la structure de l'entreprise a aussi une influence significative sur les changements stratégiques, la plupart du temps pour les contrecarrer. C'est pourquoi les réorganisations ne surviennent en général qu'après une forte crise et les changements de stratégie ne se produisent qu'après une mutation violente de l'environnement.

Chandler en déduit que la structure a autant d'impact sur la stratégie que la stratégie sur la structure. Dans sa préface à la réédition de son livre, il semble regretter que son message ait été compris de manière simpliste et réduit à l'idée que la stratégie détermine la structure. Selon lui, ce malentendu résulte de deux causes. D'une part, les changements de structure qu'il décrit dans *Stratégies et structures de l'entreprise* se sont produits, chronologiquement, après ceux de stratégie, ce qui donne l'impression d'une causalité univoque. D'autre part, son éditeur, MIT Press, lui a fait changer le titre du livre : il souhaitait l'intituler *Structures et stratégies* et non pas *Stratégies et structures* !

1 Chandler A., 1962.

2.2 Les processus de prise de décision

Dans un groupe organisé, le processus de prise de décision n'a souvent pas grand-chose à voir avec celui d'un individu rationnel, qui prendrait sa décision après avoir analysé de manière raisonnée et exhaustive toutes les données du problème. En fait, les choix de stratégie et de structure ne s'expliquent pas seulement par les données du problème posé, mais par la façon dont l'organisation a traité ce problème.

En effet, le poids de la structure est tellement important que le « dirigeant » ou le « décideur » a généralement beaucoup moins de pouvoir que l'on ne pourrait le croire. Les choix qu'on lui prête ne sont pas forcément les siens, car il ne fait bien souvent qu'entériner ceux que sa structure lui propose. Certaines décisions semblent même s'être prises toutes seules, on ne sait trop quand ni par qui, tant elles apparaissent comme le produit d'une histoire ou d'un processus que personne ne maîtrise réellement.

Le dirigeant, pilote de la structure, en est aussi le prisonnier. Quel patron n'a jamais eu le sentiment que sa marge de manœuvre était terriblement limitée ? Son rôle de stratège ne se limite-t-il pas à un choix fermé, celui d'entériner le meilleur scénario parmi ceux – quand il y en a plusieurs – qui ont été concoctés par son comité de direction ? Et ce comité lui-même fait-il autre chose que synthétiser des plans éprouvés, remis hâtivement au goût du jour et proposés comme des nouveautés par les responsables opérationnels ?

Ces questions ont de quoi inquiéter les dirigeants d'entreprise, qui aimeraient décider de la stratégie de manière rationnelle et non pas se laisser dicter leurs choix par une structure bousculée et alourdie par les intérêts de chacun. C'est pourquoi, pour certains leaders, l'art du management n'est pas l'art du consensus, c'est au contraire l'art de questionner, déstabiliser, déranger, bousculer en permanence la routine organisationnelle.

2.3 L'identité et la culture

Au-delà de la manière dont se prennent les décisions stratégiques, il se produit dans toute organisation des phénomènes culturels qui interfèrent avec la stratégie, au point parfois de la déterminer… ou de la paralyser. L'**identité de l'entreprise** est définie dans cet ouvrage comme l'image interne de l'entreprise pour ceux qui y travaillent. Cette identité influence les représentations que les membres d'une entreprise peuvent se faire de l'environnement, du marché et des concurrents.

De même que l'interaction entre stratégie et structure, l'interaction entre identité et stratégie est réciproque. La stratégie façonne l'identité de l'entreprise sur le long terme, mais l'identité conditionne aussi la stratégie et sa mise en œuvre. L'identité peut même constituer une force d'inertie qui va modifier les mouvements stratégiques de l'entreprise. Ainsi, les diversifications sont parfois difficiles à mettre en œuvre parce que l'organisation a tendance à les refuser ou parce que ces mouvements créent une dissonance trop forte avec leur identité[5]. Il est alors nécessaire de comprendre comment les spécificités culturelles de l'entreprise peuvent infléchir sa stratégie.

L'entreprise est en effet une **collectivité humaine structurée**, avec ses fonctionnements

organisationnels spécifiques, ses mécanismes de pouvoir, ses coalitions, ses manœuvres, ses jeux d'influence et ses caractéristiques culturelles. Les individus qui la composent y amènent non seulement leurs capacités cognitives mais aussi leurs affects. L'investissement psychologique et affectif des individus joue un rôle fondamental dans toute entreprise et conditionne ses performances. Sans cet investissement, qui va parfois jusqu'à l'identification, les entreprises en tant que groupes humains n'auraient pas la cohérence qu'elles ont.

- On parle généralement de « **culture d'entreprise** » pour qualifier les divers comportements formels et informels au sein de l'entreprise. La culture donne à l'entreprise une cohérence et une spécificité. Certaines entreprises semblent ainsi développer, au cours du temps, une « personnalité propre » qui déteint sur les individus qui les constituent.

- L'**identité de l'entreprise** est vue dans notre approche comme une logique partagée, spécifique à chaque entreprise, qui la distingue de toute autre. Cette logique se constitue et s'affirme dans le temps. Elle donne à l'entreprise une certaine continuité, elle permet à chacun d'identifier cette entreprise par rapport aux autres et, dans certains cas, de s'identifier à elle. L'identité crée donc un ensemble de représentations, un imaginaire partagé qui permet le fonctionnement de l'entreprise et qui conditionne sa stratégie.

Nous distinguons donc la culture d'entreprise et son identité : la culture d'entreprise est réservée ici aux manifestations visibles de l'identité, comme ses rites, ses chartes, ses mythes ou ses tabous. L'identité, en revanche, est plus profonde et renvoie à l'**imaginaire organisationnel**, aux représentations que l'entreprise se fait d'elle-même.

2.4 Interactions entre stratégie, structure, décision et identité

Au final, nous pouvons noter que la structure, les processus de décision et l'identité interagissent non seulement avec la stratégie, mais également entre eux. C'est pourquoi certains auteurs considèrent que les quatre composantes du management stratégique – **stratégie**, **structure**, **décision** et **identité** – sont comme les quatre faces d'un tétraèdre[6], volume géométrique dans lequel chaque face touche les trois autres par une crête. Cette image signifie que, quel que soit le problème posé à la direction générale de l'entreprise, la prise en compte d'une de ces facettes conduit inéluctablement à prendre en compte les trois autres.

Nous avons montré ici que le contexte interne de l'organisation interfère très fortement non seulement avec la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi avec son contenu. Dans la suite du livre, nous analyserons ces interactions à mesure que nous présenterons les différents thèmes de stratégie. En effet, cet ouvrage étant un manuel de management stratégique avant d'être un ouvrage sur les organisations, il ne traite des questions de structure, de décision et d'identité que dans la mesure où elles sont liées aux problèmes de stratégie d'entreprise.

Ainsi, dans la première partie, le chapitre 8 présentera les questions de structure que pose la mise en œuvre de la *business strategy*, et celles correspondant à la *corporate strategy* seront abordées dans les chapitres 16 et 17, en deuxième partie. Les questions de prise de décision et d'identité seront essentiellement traitées dans la troisième partie de l'ouvrage, notamment dans

les chapitres 18, 20 et 21. Cependant, le lecteur ne doit pas perdre de vue qu'au fond, le métier du dirigeant de l'entreprise n'est pas la stratégie en tant que telle : c'est le « management stratégique », c'est-à-dire la gestion des interactions entre stratégie, structure, décision et identité.

3 La démarche d'analyse stratégique

Avoir une démarche d'analyse stratégique rigoureuse permet d'éviter un certain nombre de pièges qui guettent les dirigeants lorsqu'ils décident de la stratégie de l'entreprise.

3.1 Les pièges à éviter

Certains dirigeants d'entreprises trouvent un malin plaisir à minimiser l'importance de l'analyse stratégique. Combien de fois avons-nous entendu dans nos séminaires d'*executive education* que la définition de la stratégie occupe un quart d'heure par an, alors que la mise en œuvre et les problèmes opérationnels prennent 365 jours par an ! De plus, le monde change tellement vite que le raisonnement et l'analyse stratégiques sont périmés avant d'être appliqués. Mieux vaut se fier à l'intuition et au bon sens !

Nous pensons au contraire que plus le monde change, plus il est important de savoir où l'on va. C'est justement quand la tempête fait rage qu'il faut garder le cap et se fier aux instruments. C'est le pire moment pour jeter le GPS par-dessus bord et foncer dans le brouillard ! L'intuition, quand elle résulte de cette expérience accumulée qui permet de prendre des raccourcis fructueux dans l'analyse, est certes bonne conseillère. Mais l'intuition qui se méprend sur l'importance du *feed back* et des signaux de l'environnement, les idées reçues qui conduisent à répéter des décisions identiques (« parce que ça a toujours réussi ») même si le contexte a radicalement changé, le bon sens aveugle aux comportements imprévus des concurrents (« ils ne feront jamais cela, ce serait contre leur intérêt ») sont des pièges redoutables.

C'est pourquoi il nous paraît utile de souligner l'importance des risques que l'on court si l'on ne mène pas une analyse stratégique rigoureuse. Ces risques tiennent autant de l'intuition privilégiée au détriment de l'analyse systématique et chiffrée que de l'erreur qui consiste à bâtir des scénarios chiffrés sans s'interroger sur le bien fondé du chiffrage et ses hypothèses sous-jacentes. Le tableau suivant présente huit pièges classiques dans la formulation de la stratégie.

N° 1 : l'excès de confiance	**Remèdes**
L'imprécision, l'excès d'optimisme conduisent à ne pas questionner les hypothèses de base d'un raisonnement ou d'une décision stratégique.	• Bâtir des scénarios noir, gris et rose. • Se donner des options différentes.
N° 2 : la « comptabilité mentale »	**Remèdes**

Richard Thaler[1] a proposé ce terme pour signifier que les dirigeants pouvaient ne pas percevoir qu'ils étaient en perte tant que cette dernière n'était pas effectivement établie.	• Se doter de critères objectifs mesurables pour tout investissement. • Considérer qu'un euro perdu dans une restructuration ou dans un projet de R&D arrêté a la même valeur qu'un euro de perte dans le compte d'exploitation.
Nº 3 : le biais du *statu quo*	**Remèdes**
Détenir ou posséder une activité est considéré comme un état de fait et non un choix que l'on pourrait remettre en cause.	• Considérer toute activité du portefeuille comme « potentiellement à vendre ». • Développer une analyse du risque rigoureuse.
Nº 4 : l'ancrage cognitif	**Remèdes**
Travailler initialement sur des ordres de grandeur conduit à les adopter systématiquement comme repères pour tous les raisonnements suivants.	• Connaître les tendances passées sur le long terme. • Se méfier des parallèles historiques et remettre en cause systématiquement les idées reçues, notamment sur les montants d'investissement.
Nº 5 : l'escalade de l'engagement (*escalation of commitment*)	**Remèdes**
Quand un projet dans lequel on a beaucoup investi voit son budget et son calendrier déraper alors que ses perspectives de rentabilité déclinent, on y remet de l'argent pour ne pas perdre les investissements qui ont été faits jusque-là, au risque de perdre encore davantage.	• Mettre en place une analyse des investissements rigoureuse et fondée sur les *cash-flows* futurs. • Savoir stopper les projets en cours en considérant que les dépenses passées sont de toute manière irrécupérables (*sunk costs*) et qu'elles ne doivent plus peser sur les décisions nouvelles. • Jalonner le projet d'étapes d'évaluations intermédiaires avant de faire de nouveaux investissements.
Nº 6 : les moutons de Panurge	**Remèdes**
Adopter un comportement grégaire pour éviter d'être le seul à avoir fait ou à ne pas avoir fait quelque chose.	• Garder à l'esprit que les sources d'avantage concurrentiel sont multiples : ce qui est bon pour les autres peut être désastreux pour soi. • Les stratégies « *me-too* » sont des anti-stratégies.
Nº 7 : le manque de perspective positive sur le long terme	**Remède**
Les changements et les transformations sont rarement associés à des aspects positifs.	• Développer une approche dépassionnée et non émotive.
Nº 8 : le faux consensus (*groupthink*)	**Remèdes**
La nature humaine conduit à privilégier les informations qui confirment nos décisions. Une culture d'entreprise forte conduit au consensus et censure inconsciemment les oppositions.	• Créer une culture de la remise en cause des évidences. • Solliciter des experts extérieurs. • Faire travailler en parallèle plusieurs équipes-projet.

Tableau 1 **Huit pièges qui guettent le stratège**

1 Kahneman D., Knetsch J.L. et Thaler R.H., 1991 ; Thaler R.H., 1999.

3.2 Mener une analyse stratégique rigoureuse

L'analyse stratégique procède d'une démarche rigoureuse, documentée et chiffrée, dont nous allons retracer les principales étapes. Pour chaque étape, nous indiquerons les chapitres où le lecteur pourra trouver les concepts, les outils et les modèles correspondants.

- La démarche que nous proposons s'ouvre sur une **première étape**, l'analyse du macroenvironnement qui est présentée au chapitre 1.

- Vient ensuite la **deuxième étape** : qui est l'entreprise et que fait-elle ? Une clé de compréhension est la segmentation stratégique, c'est-à-dire l'identification du (ou des) métier(s) qu'exerce l'entreprise :

– S'agit-il d'une entreprise mono-activité ou d'une entreprise diversifiée ?

– Dans quelle(s) industrie(s) évolue-t-elle ?

– Pour définir les domaines d'activités, faut-il tenir compte seulement de ces critères ou faut-il aussi prendre en compte les différentes zones géographiques ?

– Existe-t-il des liens entre les métiers ? Ces liens sont-ils exploités ?

Dans ce livre, nous utiliserons indifféremment les termes « métiers », « domaines d'activité », « *business* » ou « segments stratégiques » pour désigner les différentes activités de l'entreprise.

Lors de cette deuxième étape, nous identifierons les actionnaires de l'entreprise ainsi que les parties prenantes au sens large, pour comprendre leurs attentes. Nous analyserons également le contexte interne de l'organisation, notamment sa culture ou son identité. Cela nous permettra de mieux comprendre l'histoire de l'entreprise, son attachement à ses métiers, et d'analyser la cohérence entre la stratégie affichée et le management stratégique de l'entreprise.

Une fois ce premier diagnostic effectué, nous aborderons la *business strategy*, c'est-à-dire l'analyse de chaque domaine d'activité de l'entreprise. Les étapes 3 à 7 de la démarche doivent être suivies pour chaque métier identifié à l'étape 2. Si l'analyse s'avère incohérente ou trop difficile à mener, il ne faut pas hésiter à revenir à la deuxième étape pour revoir la segmentation stratégique.

EN PRATIQUE

L'analyse stratégique en dix étapes

La démarche que nous proposons comprend dix étapes. Les étapes **1, 2, 8, 9** relèvent de la *corporate strategy*. Les étapes **3, 4, 5, 6, 7** relèvent de la *business strategy* et

doivent être effectuées pour chaque « métier » (domaine d'activité) de l'entreprise. L'étape **10** relève du management stratégique et sera abordée en troisième partie de cet ouvrage.

Étape	Analyses à mener	Principaux outils et concepts	Chapitres de *STRATEGOR*
1	Quelles sont les grandes tendances du macroenvironnement ?	Modèle PESTEL	Chapitre 1
2	Qui est l'entreprise et que fait-elle ?	• Segmentation stratégique • Qui sont les actionnaires et les parties prenantes ? • Identité	Chapitre 13 Chapitre 9 Chapitre 20
3	Quels sont les facteurs externes qui conditionnent la rentabilité de chaque métier ?	• Cinq forces de Porter • Groupes stratégiques	Chapitre 1
4	Quelle est la stratégie de l'entreprise dans chaque métier ? Sa position concurrentielle est-elle forte ?	• Courbe d'expérience et structure de coût • Valeur perçue et chaîne de valeur • *Business model*	Chapitre 2 Chapitre 3 Chapitre 4
5	L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel dans chaque métier ?	• Sources d'avantage concurrentiel : coût et différenciation • Ressources stratégiques	Chapitre 5
6	Les concurrents peuvent-ils imiter ou contrecarrer l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?	Dynamique concurrentielle et externalités de réseau	Chapitre 7
7	Quelles recommandations de *business strategy* peut-on faire pour améliorer les performances de l'entreprise dans chaque métier ?	• Durabilité de l'avantage concurrentiel • Intégration/externalisation • Organisation de l'activité	Chapitre 5 Chapitre 6 Chapitre 8
8	Quel est le potentiel de création de valeur du portefeuille d'activités de l'entreprise ?	• Création de valeur • Stratégie et développement durable • Matrices de portefeuille et synergies	Chapitre 9 Chapitre 10 Chapitre 13
9	Quelles recommandations faire sur : • les voies de développement ? • les modes de développement ?	• Voies { – Innovation – Internationalisation – Diversification } • Modes { – Croissance interne – Croissance externe – Alliances }	Chapitre 11 Chapitre 12 Chapitre 13 Chapitre 11 Chapitre 14 Chapitre 15
10	Quelles recommandations faire sur la mise en œuvre de la stratégie ?	• Structure divisionnelle • Structure en réseau • Gouvernance • Changement stratégique • Changement organisationnel • Changement culturel	Chapitre 16 Chapitre 17 Chapitre 9 Chapitre 18 Chapitre 19 Chapitre 20

Tableau 2 **Étapes de l'analyse stratégique**

Pour chaque métier, on doit mener une analyse externe et une analyse interne. L'analyse externe (**troisième étape**) doit répondre aux questions suivantes :

– La rentabilité de l'industrie est-elle forte ou faible ?

– Va-t-elle s'améliorer ou se détériorer ?

– Quels sont les facteurs externes qui conditionnent cette rentabilité ?

– Quelles sont les règles du jeu de l'activité (facteurs clés de succès) ?

L'analyse interne (**quatrième étape**) consiste à examiner la *business strategy* de l'entreprise :

– Qu'est-ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents dans ce domaine d'activité ?

– Quel est l'impact de ces choix sur la structure de coûts, la valeur perçue de l'offre par les clients, l'innovation ?

– Quel est le *business model* de l'entreprise ?

– Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise ? Comment se situe sa performance par rapport aux principaux concurrents ?

– Comment améliorer cette position concurrentielle ?

– Quelles sont les sources de différenciation potentielles ?

– Quelles sont les sources de réduction des coûts ?

La **cinquième étape** a pour but d'évaluer l'avantage concurrentiel de l'entreprise :

– Quels sont les avantages relatifs de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents ?

– L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel absolu, c'est-à-dire un niveau de performance durablement supérieur à la moyenne de l'industrie ?

– Quelles sont les sources de ces avantages (ressources stratégiques : savoir-faire, marque, réputation, brevets, etc.) ?

– Ces avantages concurrentiels sont-ils faciles à imiter ou à surmonter par des concurrents ?

Il convient ensuite (**sixième étape**) d'essayer d'anticiper les comportements possibles des concurrents qui pourraient contrecarrer la stratégie de l'entreprise, réduire son avantage ou l'empêcher d'en créer un :

– Quelles sont les contre-stratégies possibles pour les concurrents ?

– Si nous pouvons le faire, pourquoi pas eux ?

– L'industrie est-elle ou risque-t-elle d'être dominée par un standard technique ?

On peut synthétiser les étapes 3 à 6 en utilisant le modèle SWOT (voir l'encadré En pratique suivant).

Ces analyses sont destinées à déboucher sur des recommandations de *business strategy* (**septième étape**) :

– Comment construire ou renforcer l'avantage concurrentiel ?

– Faut-il réorganiser l'activité (organisation interne, *outsourcing*, etc.) ?

– Comment réagir aux actions possibles des concurrents ?

Une fois que l'on a émis des recommandations par *business*, on peut remonter au niveau *corporate* et analyser le portefeuille d'activités dans son ensemble.

À la **huitième étape**, on doit synthétiser les analyses menées dans chaque métier pour effectuer un diagnostic du potentiel de création de valeur du portefeuille d'activités de l'entreprise :

– Le portefeuille d'activités est-il équilibré et cohérent ?

– Quelle est la valeur des synergies ?

– L'entreprise a-t-elle des ressources stratégiques transversales, ou potentiellement transversales, à ses métiers ?

– Comment ont été faits les récents choix d'allocation de ressources ?

– Comment les marchés financiers et les actionnaires ont-ils réagi aux mouvements stratégiques récents (acquisitions, alliances, nouveaux projets) ?

Sur cette base, on peut envisager le développement sous deux modalités (**neuvième étape**) :

• les voies de croissance :

– L'entreprise peut-elle innover ?

– Doit-elle s'internationaliser ? Où ? Comment ?

– Doit-elle entrer dans de nouvelles activités ? Lesquelles ?

• les modes de croissance :

– Croissance interne ?

– Croissance externe : acquisitions ? Quelles sont les cibles possibles ? À quel prix ? Quelles seront les synergies ?

– Alliances ? Quels sont les partenaires possibles ? Quel genre de contrat passer ? Quelles sont les conséquences possibles de ces coopérations ?

Enfin, l'analyse débouche sur des recommandations d'organisation (**dixième étape**) :

– La structure et la culture de l'entreprise sont-elles alignées avec sa stratégie ?

– Quel est le mode dominant de spécialisation dans la structure ? Faut-il le changer ?

– Le changement stratégique et le changement organisationnel sont-ils souhaitables ? Comment les conduire ?

– Sur quoi doit porter le changement organisationnel ?

– La culture ou l'identité de l'entreprise constituent-elles des obstacles au changement stratégique ou peuvent-elles le faciliter ?

EN PRATIQUE

Le modèle SWOT

Une des manières de synthétiser l'analyse externe et interne est d'utiliser le modèle dit **SWOT** pour *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, and *Threats* (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Comme le montre la figure 3, le modèle distingue deux univers : l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation. La démarche du modèle invite à mener en parallèle une double analyse :

1. D'une part, l'analyse externe consiste à étudier les **opportunités** présentes dans l'environnement et les **menaces** liées, par exemple, à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires.

   ✔ En pratique, la distinction entre opportunités et menaces est souvent une pure question de point de vue. En fait, il s'agit de repérer les évolutions de l'environnement qui modifient ou bouleversent les règles du jeu concurrentiel. Ces évolutions offrent l'opportunité à de nouveaux acteurs de rentrer sur un marché, de transformer les produits, d'innover, et de modifier les pourtours de l'industrie, ce qui crée une menace pour les concurrents établis.

   ✔ Cette phase permet par ailleurs de repérer les facteurs clés de succès de l'activité, c'est-à-dire les règles du jeu objectives qu'il faut respecter pour être compétitif dans cette activité et qui s'imposent aux entreprises.

2. D'autre part, l'analyse interne consiste à diagnostiquer les **forces** et les **faiblesses** de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés.

   ✔Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui la différencient significativement et durablement de ses concurrents.

Cette analyse doit permettre d'estimer si l'entreprise peut remplir les facteurs clés de succès et même si elle peut les modifier et créer de nouvelles règles du jeu concurrentiel.

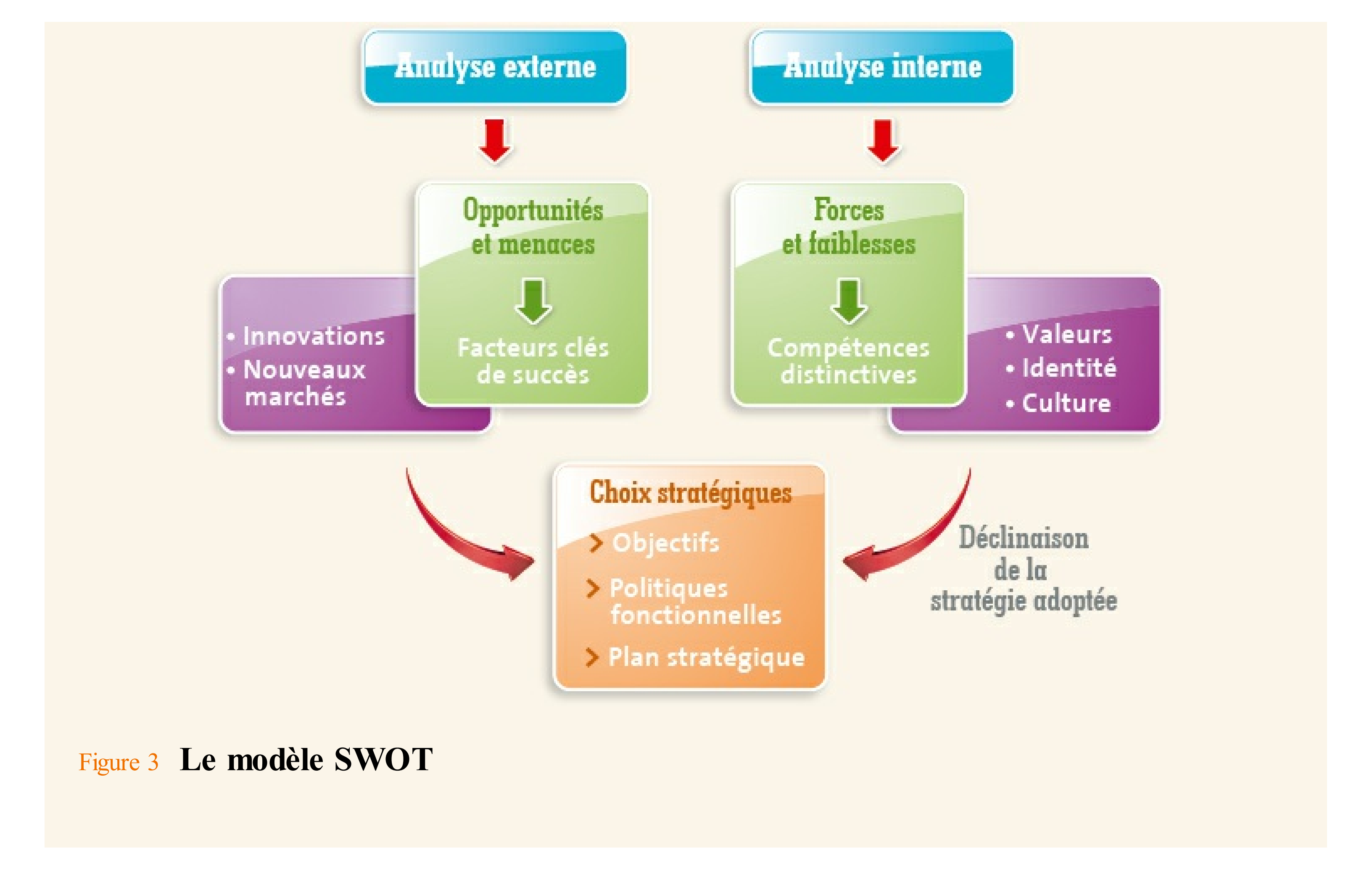


Figure 3 **Le modèle SWOT**

Cette démarche en 10 étapes n'est pas une recette à appliquer sans discernement. Du reste, elle est rarement menée de manière complète et exhaustive dans la réalité. Chaque entreprise et chaque situation étant particulières, il est souvent nécessaire de l'adapter ou d'y sélectionner les éléments pertinents par rapport au problème posé. Ainsi, une mission de conseil sur une fusion se concentrera sur les étapes 2, 8 et 10. Autre exemple, une étude sur l'amélioration des performances d'une *business unit* dans un grand groupe diversifié se concentrera sur les étapes 3, 4, 5, 6 et 7. Enfin, un dirigeant qui souhaite faire réfléchir ses cadres de manière créative à la stratégie à long terme de leur entreprise privilégiera les étapes 1, 2, 9 et 10.

Plus fondamentalement, le but de *STRATEGOR* n'est pas de donner des recettes. Si la recette de la stratégie parfaite existait, toutes les entreprises l'appliqueraient et plus personne n'aurait d'avantage dans la lutte concurrentielle.

STRATEGOR présente cependant des méthodes et des outils pour aider les dirigeants, les consultants et les étudiants à mener des analyses stratégiques rigoureuses. Mais ces outils et ces méthodes ne sont donnés qu'à titre d'illustration et leurs limites sont toujours discutées de manière critique. Ce que nous souhaitons transmettre dans ce livre, c'est plutôt une démarche intellectuelle, nourrie de concepts théoriques forts et d'un esprit pratique exigeant, de sorte que nos lecteurs y trouvent les éléments de réflexion leur permettant de définir eux-mêmes leur démarche stratégique.

La stratégie est au cœur du métier du dirigeant et sa

LES POINTSCLÉS

➤	personnalité y joue un rôle fondamental. Outre le fait de gérer la relation avec les actionnaires qui l'ont nommé, le dirigeant a plusieurs rôles : il doit définir la mission de l'entreprise, formuler la stratégie et la mettre en œuvre.
➤	**La mission d'une entreprise** se définit comme une ambition de long terme, spécifique à l'entreprise et contribue à orienter l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs. Cette mission peut être déclinée en **objectifs**. Alors que la mission recourt à un spectre assez large de valeurs et de considérations générales, les objectifs de l'entreprise sont en général mesurables.
➤	Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses **activités** et à allouer ses **ressources** de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de **créer de la valeur** pour ses actionnaires. ■ On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégique : le niveau ***corporate***, ou niveau du groupe, et le niveau des activités ou ***business units***. ■ La ***corporate strategy*** est centrée sur la gestion du portefeuille de l'ensemble des activités de l'entreprise. ■ La ***business strategy*** est la stratégie de l'entreprise dans une activité particulière.
➤	Même dans les cas où la stratégie a été formulée de manière claire, sa **mise en œuvre** et sa déclinaison dans les opérations n'ont rien d'automatique, et dépendent de trois éléments : la structure, les processus de prise de décision et l'identité. ■ Ces éléments interagissent non seulement avec la stratégie, mais également entre eux : ils forment les composantes du **management stratégique**. ■ Le rôle des dirigeants n'est donc pas seulement de faire de la stratégie mais plutôt du management stratégique, c'est-à-dire d'intégrer la stratégie dans la gestion d'un contexte organisationnel complexe.

1 Mintzberg H., 1990.
2 La création de valeur ne se fait pas nécessairement pour les seuls actionnaires ; nous l'expliciterons dans les chapitres 9 et 10.
3 Chandler A., 1962 ; Ansoff I., 1965 ; Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth W.D., 1965.
4 Fréry F., 2006.
5 Détrie J.-P. et Ramanantsoa B., 1983.
6 Anastassopoulos J.-P., Blanc G., Nioche J.-P. et Ramanantsoa B., 1985.

Partie 1

Business strategy

Partie

1 Introduction

La *business strategy*

Cette première partie est consacrée à la *business strategy*, qui concerne, nous l'avons vu, la stratégie de l'entreprise dans une activité. Dans les entreprises mono-activité, elle se confond avec la *corporate strategy.* Dans les entreprises diversifiées, en revanche, on doit définir autant de *business strategies* qu'il y a d'activités différentes.

L'industrie

Le principal objectif de la *business strategy* est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. Notons que nous utilisons ici le mot « industrie » à l'américaine, c'est-à-dire comme un synonyme du mot français « secteur », pour désigner un ensemble d'entreprises concurrentes offrant des produits étroitement substituables. Cette notion englobe aussi bien les secteurs dits industriels, c'est-à-dire fabriquant des produits manufacturés, que les industries de services, qui offrent des services intangibles, comme le transport, le conseil ou la publicité.

La *business strategy* consiste donc à **identifier et cultiver un avantage concurrentiel durable**. Ce niveau de la stratégie est surtout lié à la concurrence dans un métier spécifique : c'est pour cette raison que la *business strategy* est également appelée **stratégie concurrentielle**.

L'environnement

L'adaptation à l'environnement et l'analyse de ses évolutions sont au cœur de la stratégie. Or l'environnement, entendu au sens large, recouvre de nombreuses dimensions. Il suffit de penser à l'environnement climatique, aux décisions politiques ou aux fluctuations monétaires pour s'en convaincre. Quelles pourraient être les influences à terme d'un réchauffement climatique ? Quels sont les effets de l'avènement des technologies numériques sur les entreprises ?

Ces dimensions très macroéconomiques ou macrosociales doivent être mobilisées pour analyser le contexte général dans lequel les entreprises évoluent. L'environnement est une source d'influences, de pressions ou de contraintes qui ont un impact sur les décisions de l'entreprise. Deux niveaux d'analyse peuvent être distingués :

- **le macro-environnement** ;
- **l'environnement concurrentiel**.

Structure de la partie 1

Environnement de l'entreprise

Le **chapitre 1** étudiera ces deux niveaux. En pratique, les consultants et les responsables d'entreprise ont souvent tendance à se limiter à l'analyse de l'**environnement concurrentiel**, c'est-à-dire aux concurrents et aux acteurs en interaction directe avec l'entreprise. C'est compréhensible car ces facteurs sont ceux qui affectent directement la rentabilité de l'industrie et donc de l'entreprise. Le **chapitre 1** montre que d'autres forces s'exercent dans l'environnement, que l'entreprise ne doit pas négliger.

Toutefois, pour définir une stratégie, il ne suffit pas de faire une bonne analyse de l'environnement au sens où nous venons de le définir. Ce serait confondre stratégie et prospective. La définition d'une stratégie exige une analyse plus fine et complexe que le simple examen de l'environnement dans lequel baigne l'entreprise : elle ne se réduit pas au choix d'un secteur d'activité. En effet, dans un même secteur peuvent coexister des entreprises très performantes et des concurrents moins rentables.

Positionnement

Si l'environnement a un impact non négligeable sur la rentabilité, le positionnement choisi par l'entreprise est également déterminant. Il faut donc comprendre le type d'**avantage concurrentiel** que la firme peut mettre en œuvre : c'est ce que nous ferons au **chapitre 2**, en analysant les **stratégies de coût et de volume**. Celles-ci fondent l'avantage concurrentiel sur la recherche d'une taille critique qui permet de diminuer ses coûts et donc ses prix tout en accroissant son pouvoir de négociation auprès des clients et des fournisseurs.

Le **chapitre 3** abordera les stratégies de **recomposition de l'offre** qui fondent l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre. Parmi ces dernières, on peut distinguer la différenciation (faire mieux pour plus cher) et les stratégies *low-cost* (offrir moins pour moins cher). Mais l'entreprise peut également envisager un positionnement plus original en cherchant à se démarquer d'une offre de référence sur le marché et en créant une rupture. Ce type de stratégie, reposant sur la réinvention de nouveaux business models, sera présenté au **chapitre 4**.

Nous comparerons ensuite, au **chapitre 5**, les différents positionnements pour constater que chacun d'entre eux peut procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Si ce constat est facile à faire, il est plus difficile de savoir comment l'avantage concurrentiel est né dans la firme.

Ressources

Cette question de l'origine de l'avantage concurrentiel est également à la base de l'**approche par les ressources**, présentée dans le **chapitre 5**. Cette approche consiste à identifier et nourrir les ressources uniques et les savoir-faire clés de l'entreprise, à la source de l'avantage concurrentiel. Nous pourrons alors en conclure que l'avantage concurrentiel résulte d'une combinaison propre à l'entreprise entre les caractéristiques de l'industrie et les propriétés de ses ressources stratégiques.

En fonction des ressources considérées comme stratégiques, l'entreprise peut décider de confier une partie de ses activités, si elle ne crée pas de valeur, à des partenaires. C'est cette opportunité d'**externalisation** qu'explore le **chapitre 6**, qui fait le point sur les opportunités mais également les risques associés à ces mouvements stratégiques. L'entreprise peut également opter pour l'**intégration verticale**, en rachetant ses clients ou ses fournisseurs. Cela lui permet, en théorie, de contrôler la qualité de ses produits et leur bonne distribution et de renforcer son avantage concurrentiel en protégeant son activité.

Dynamique concurrentielle

Enfin, ayant compris l'origine de l'avantage concurrentiel, nous pourrons explorer la **dynamique concurrentielle**, afin de tenter d'anticiper l'action des concurrents. En effet, l'avantage concurrentiel doit être compris de manière dynamique en fonction des mouvements des concurrents et de leurs interactions mutuelles. Le **chapitre 7** s'efforce donc de mieux comprendre la situation d'interdépendance économique des entreprises et appréhende la construction de l'avantage concurrentiel sous un angle temporel et dynamique.

Business strategy et structure

Nous finirons cette partie par une question qui relève du management stratégique, en examinant la **structure fonctionnelle**, structure utilisée le plus fréquemment dans des entités autonomes. Ce **chapitre 8** clôturera la partie *business strategy*. Nous aurons ainsi détaillé les questions posées par la stratégie dans un secteur d'activité et pourrons alors nous intéresser aux firmes multi-activités, c'est-à-dire à la *corporate strategy*. ■

Chapitre 1


TURN TO CLEAR VISION
QUARTERS ONLY
50¢
TO OPERATE TURN HANDLE ONE FULL TURN

Analyser l'environnement, l'industrie et la concurrence

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. Analyser l'environnement et ses évolutions est donc une question centrale en stratégie d'entreprise. Or l'environnement, entendu au sens large, recouvre de très nombreuses dimensions difficiles à analyser. Ce travail d'analyse est pourtant nécessaire puisque l'environnement est une source d'influences, de pressions ou de contraintes qui ont un impact sur la stratégie et la performance de l'entreprise.

On peut distinguer deux niveaux d'analyse : une analyse large du macroenvironnement, qui va s'efforcer de ne négliger aucune dimension ; un niveau qui se focalisera sur l'environnement concurrentiel plus direct de l'entreprise.

Nous présentons dans ce chapitre ces deux niveaux d'analyse. En pratique, les responsables d'entreprise ont souvent tendance à se concentrer sur l'environnement concurrentiel immédiat, c'est-à-dire à analyser les concurrents, les clients et autres acteurs en interaction directe avec l'entreprise. C'est compréhensible car ces facteurs sont ceux qui affectent le plus directement la rentabilité de l'industrie et donc de l'entreprise. Mais il importe de ne pas négliger d'autres facteurs puisque la stratégie d'une entreprise est aussi soumise à de nombreuses influences : l'État, les évolutions technologiques, culturelles, sociales, les rapports de force entre les nations ou les groupes de pression. ■

Sommaire

1 Analyser l’environnement

1.1 Analyser le macroenvironnement : le modèle PESTEL

En tant que système social, toute entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social. Par exemple, l’accès à la consommation de dizaines de millions de Chinois influence les décisions d’investissement de la plupart des multinationales. La globalisation des marchés pèse sur les entreprises les moins rentables qui peuvent de moins en moins compter sur le protectionnisme national pour se mettre à l’abri des exigences de rentabilité des actionnaires étrangers. D’un autre côté, les préoccupations écologiques et les problèmes de pauvreté sont croissants. Les entreprises sont soumises à l’influence de différents groupes de pression, y compris les gouvernements et les ONG, pour se comporter de manière écologique, éthique et citoyenne. La pression interne est également forte car les salariés sont toujours plus nombreux à refuser de consacrer leur vie à la recherche exclusive du profit. Ils souhaitent aussi contribuer à la résolution des problèmes écologiques et sociaux qui encerclent l’activité économique.

Il est donc important de comprendre dans quel environnement évolue l’entreprise. Pour cela, on peut utiliser **le modèle PESTEL**, qui a un double objectif :

- décrire le **macroenvironnement** et ses principales composantes ;
- comprendre son **évolution future** et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux, et environnementaux (au sens écologique du terme).

Ainsi, les **facteurs démographiques** (augmentation de la durée de vie, baisse de la natalité, vieillissement ou rajeunissement de la population…) peuvent favoriser le développement de l’entreprise. Par exemple, la décision du gouvernement chinois de mettre fin à la politique de l’enfant unique signifie une augmentation du nombre de clients potentiels pour des entreprises comme Danone, Nestlé, les fabricants de couches ou le groupe Disney, qui ouvrira son premier parc d’attraction en 2016. À l’annonce de la décision, le cours de l’action de ces entreprises a bondi. L’**évolution économique** constitue aussi un élément important. Le PNB, le taux de chômage ou d’inflation, les coûts salariaux, l’évolution de la consommation, la politique monétaire d’un pays, les taux de change entre monnaies influencent nécessairement les stratégies des entreprises. Il en va de même pour les **mutations sociologiques**, que ce soit l’accroissement du travail des femmes, la plus grande mobilité sociale ou géographique, l’augmentation des dépenses et du temps accordés aux loisirs ou l’importance donnée à la protection de l’environnement et à l’écologie. Les **facteurs politiques** (instabilité gouvernementale, changements de politique) et les **contraintes réglementaires** (réglementation, droit du travail, législation sociale, fiscalité, mesures protectionnistes, lois anti-trust) orientent le développement des entreprises.

Selon une étude de la banque Morgan Stanley[1], la croissance du PIB réel des pays de l'OCDE devrait chuter en moyenne de 18,2 % sur 20 ans à cause de maladies liées au sucre et à l'obésité : celles-ci limiteront l'employabilité des personnes atteintes et entraîneront d'importantes dépenses de santé. La croissance des BRIICS (Brésil, Russie, Inde, Indonésie, Chine, Afrique du Sud) devrait aussi baisser, dans une moindre mesure que celle des pays occidentaux.

Le tour-opérateur Voyageurs du Monde et l'agence en ligne Prêt à Partir affirment déjà réserver directement des hébergements sur Airbnb car ce système correspond à l'image que ces groupes souhaitent renvoyer et au mode de consommation des clients. Compte tenu de son prix et de son caractère différenciant, l'hébergement collaboratif peut être un vrai atout pour les tour-opérateurs face aux agences en ligne aux prestations uniformisées.

Les entreprises comme Edenred ou Sodexo, qui proposent des titres de services, dépendent de la volonté politique et sociale des gouvernements d'alléger taxes et charges sur les titres prépayés. Dans ce système, les employeurs peuvent réduire leurs charges et les employés déduire le montant de ces titres de leurs impôts. Ces avantages fiscaux accordés aux entreprises et aux utilisateurs finaux constituent un élément critique pour le succès de l'activité. Ainsi, au Royaume-Uni, en 1995, lorsque les avantages fiscaux sur les titres-restaurant ont été supprimés, le nombre de bénéficiaires a chuté de 650 000 à 45 000 personnes ! En Allemagne, déjeuner à l'extérieur est encore une pratique assez peu répandue et nuit au développement de cette activité. Aux États-Unis, l'utilisation de tickets-restaurant est faible en raison de conditions fiscales peu avantageuses. Le taux de pénétration des titres de services prépayés varie donc grandement d'un pays à l'autre, selon les modes de vie de la population, le taux d'emploi, le degré d'urbanisation, etc.

L'**évolution technologique** modifie radicalement la gestion de certaines activités et détermine la compétitivité des entreprises. Elle crée de l'incertitude : tarder à adopter une technologie peut détériorer une position concurrentielle. Trop se précipiter alors que les standards technologiques ne sont pas stabilisés peut conduire à investir en pure perte.

Le commerce en ligne connaît une progression de plus de 11 %, atteignant un chiffre d'affaires de plus de 57 milliards d'euros en France en 2014, alors que le commerce traditionnel ne croissait que de 1 %. On estime que la vente en ligne, portée par la hausse du taux d'équipement Web dans les foyers français ainsi que par l'accroissement des transactions depuis des appareils mobiles, pèse près de 10 % du commerce dans l'hexagone. Cela contraint tous les distributeurs traditionnels à ouvrir leurs propres magasins en ligne. Casino a racheté le site de vente en ligne Cdiscount en 2011 tandis que Carrefour a acquis Rue du Commerce. Ces deux sites d'e-commerce non alimentaire sont parmi les plus visités et permettraient aux deux enseignes de développer leurs ventes de matériel high-tech et de contrer Amazon mais aussi E. Leclerc qui s'est développé plus rapidement que ses concurrents directs sur ce marché.

Alors que le marché des objets connectés et des applications dédiées au sport est en pleine croissance, Adidas annonce en 2015 l'acquisition de Runtastic, valorisée à 220 millions d'euros. Runtastic propose des applications gratuites et payantes (course à pied, fitness, cardio, VTT…) et s'est également lancée sur le marché des accessoires et des vêtements connectés. Dès 2006, Nike a quant à lui développé, en partenariat avec Apple, des chaussures connectées à un capteur qui permet aux coureurs de suivre leurs performances et de les lire sur un iPod ou un iPhone. L'enjeu du numérique est stratégique pour ces marques qui visent à développer leurs relations avec les clients afin de ne pas être reléguées au rang de simple fournisseur de matériel.

Une telle multiplicité de facteurs nécessite donc une analyse structurée de l'environnement. Le modèle PESTEL identifie ainsi six forces principales : P (politique), E (économique), S (social), T (technologique), E (environnemental), L (légal).

EN PRATIQUE

Comment utiliser le modèle PESTEL

✔ Le tableau suivant présente une liste (non exhaustive) de critères que l'on peut utiliser

pour analyser le macroenvironnement selon les catégories du modèle PESTEL.

Politique	Économique
• Changement et stabilité politique • (Dé-)régulations • Lois et politiques fiscales • Réglementations anti-trust • Commerce extérieur et politique import/export • Politique monétaire • Protection sociale	• Cycles économiques • Taux d'intérêt • Taux d'inflation • Taux de change et convertibilité monétaire • Politiques économique, fiscale et budgétaire • Taux de chômage • Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation
Social	**Technologique**
• Démographie • Lois sociales • Niveau d'éducation • Image et attitude vis-à-vis du travail • Styles de vie et consumérisme • Sensibilité et intérêt pour l'éthique • Minorités, parités, et égalité des chances	• Dépenses de l'État en recherche et développement (R&D) • Dépenses de l'industrie en R&D • Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets • Intensité et création technologiques
Environnemental	**Légal**
• Sensibilité et forces écologiques • Politiques contre la pollution • Gestion des déchets et recyclage • Politique d'économie d'énergie • Responsabilité sociale	• Lois sur les monopoles • Lois sur la protection de l'environnement • Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage • Droit du travail • Législation sur la santé • Normes comptables et réglementation financière • Loi sur la responsabilité des dirigeants

Tableau 1.1 **Items du modèle PESTEL**

✔ À partir de cette liste générique de critères, la démarche sera la suivante : pour chacune des 6 dimensions du modèle PESTEL, certains items seront sélectionnés et retenus pour leur degré de pertinence ou leur adéquation à la période étudiée. Ensuite, une note sera attribuée de 1 (faible) à 5 (fort) pour estimer la force de l'impact sur la stratégie de l'entreprise.

✔ Cette sélection et cette évaluation peuvent être effectuées par des groupes de travail internes ou externes à l'entreprise, des panels de consommateurs, ou bien des groupes d'experts pouvant recourir à des méthodes de scénarios ou de prospective.

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie Faible à fort				
		1	2	3	4	5
P – Politique	P.1 – Relations avec la puissance publique P.2 – Construction européenne					
E – Économique	E.1 – Construction de nouveaux espaces économiques E.2 – Globalisation et glocalisation E.3 – Croissance et création de richesse E.4 – Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement					
S – Sociale (Socioculturelle)	S.1 – Genre et diversité S.2 – Temps de travail et temps à la maison S.3 – Dimension ethnique					
T – Technologique	T.1 – Cycle de vie des technologies et innovation T.2 – Renouvellement des produits et nouveaux usages T.3 – Droits de propriété, brevets et standards					
E – Environnementale	E.1 – Risques de long terme E.2 – Responsabilité sociale					
L – Légale	L.2 – Réglementation/déréglementation					

Tableau 1.2 **Grille PESTEL d'analyse du macro environnement**

L'industrie des télécommunications peut être analysée au travers d'une grille PESTEL. Ainsi, un opérateur français devra se soumettre au contrôle de l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) dont la mission est de veiller au bon exercice de la concurrence et de sanctionner les opérateurs qui ne remplissent pas leurs obligations (dimensions politique et légale), en particulier en matière d'accès au réseau. Il devra aussi anticiper les évolutions technologiques et le déploiement de la 4G et des nouveaux matériels permettant d'accéder à des contenus toujours plus riches et divers. L'opérateur, confronté à l'arrivée de nouveaux entrants (des opérateurs virtuels sans réseaux physiques) devra choisir entre une différenciation par la technologie, le service et les contenus associés à l'abonnement, une guerre des prix ou le lancement de filiales *low cost*. Face à une saturation progressive du marché et à un fort taux d'équipement, la fourniture d'un téléphone avec l'abonnement peut ainsi être questionnée, tout comme l'essor d'Internet remet en question la pertinence d'un réseau dense d'agences (dimensions sociales). Le téléphone devenant à la fois un baladeur et un accès à Internet, l'opérateur tente de fidéliser des clients de plus en plus volatiles par une offre enrichie de contenus grâce à des acquisitions ou des partenariats avec des sites de *streaming* (diffusion de vidéos et de musiques par téléchargement). Il doit aussi prendre en compte

l'utilisation croissante de matériel personnel dans la sphère professionnelle et proposer des contrats adaptés à sa clientèle *corporate*.

La difficulté propre à ce modèle est de pouvoir évaluer de façon pertinente les différentes variables et d'en déterminer les conséquences pour l'entreprise. Réaliser de façon exhaustive un tableau PESTEL prend donc du temps. Ce travail peut cependant être instructif pour l'entreprise en lui permettant d'identifier des menaces ou des opportunités.

> Certaines applications mobiles ont par exemple été développées afin de suivre les patients diabétiques dans leurs traitements. Sanofi a lancé au Royaume-Uni un dispositif de surveillance de la glycémie compatible avec les iPhones, associé avec une application mobile permettant d'analyser et de mieux comprendre les résultats. Ces informations peuvent ensuite être partagées par e-mail avec des professionnels de santé et des membres de la famille. Il existe désormais sur les smartphones un nombre croissant d'applications visant à améliorer la santé. Sanofi a ainsi lancé aux États-Unis en 2010 l'application GoMeals. Celle-ci propose d'accéder à des informations sur la nutrition, de trouver des restaurants ou encore de conserver une trace de ses apports alimentaires. Si la population diabétique est ciblée en priorité, cette application se veut aussi « grand public » et vise toute personne soucieuse de contrôler ses repas.

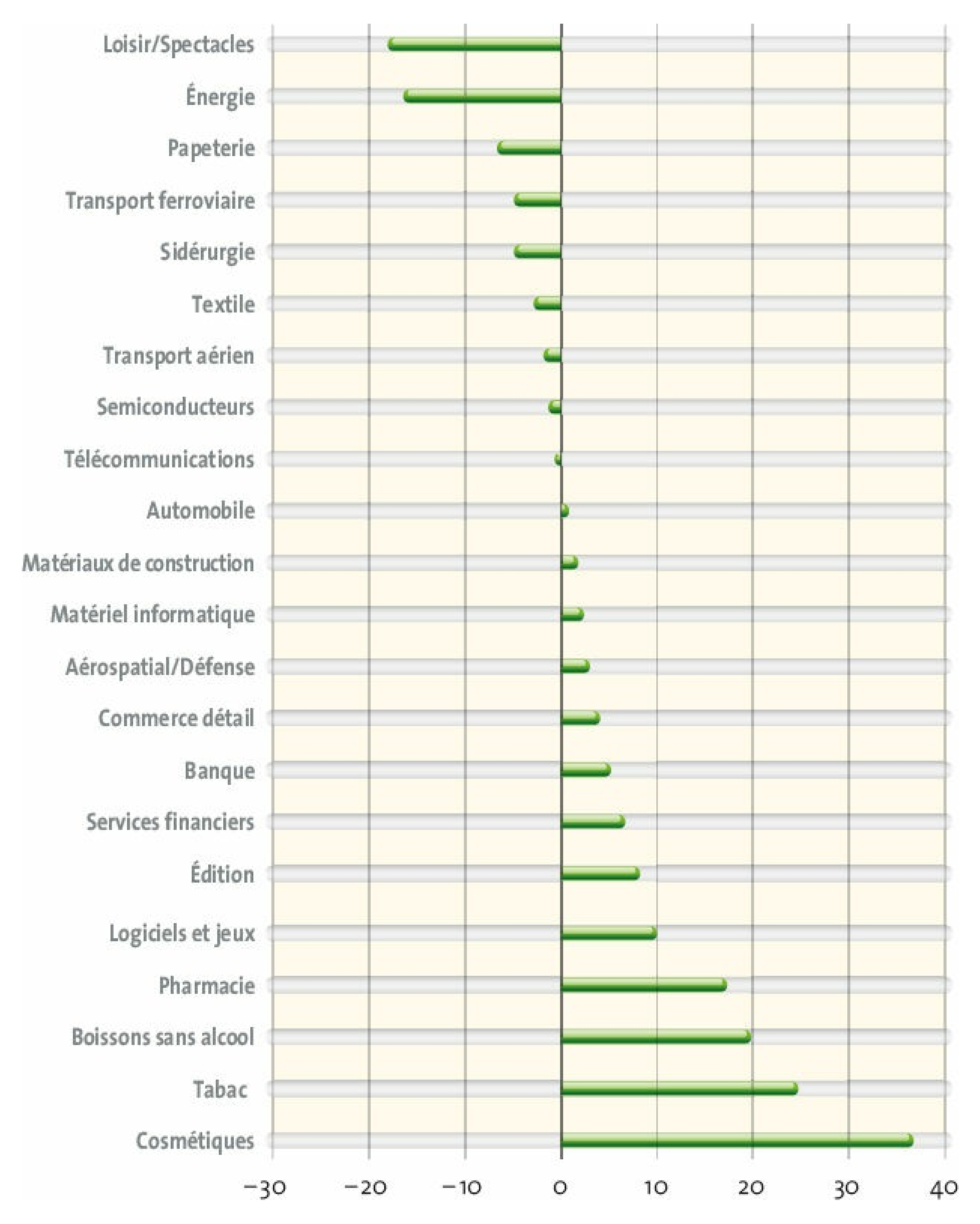
1.2 L'analyse sectorielle

En pratique, il est difficile pour les entreprises de faire une analyse exhaustive du macroenvironnement. Aussi préfèrent-elles souvent se focaliser sur la **rentabilité d'un secteur précis** ainsi que sur quelques variables clés. Un des déterminants de la performance d'une entreprise est en effet le potentiel de rentabilité du secteur d'activité dans lequel cette entreprise opère. Les marges auxquelles on peut prétendre en vendant des cosmétiques ou du champagne sont supérieures à celles que l'on peut réaliser en fabriquant des voitures ou en gérant une compagnie aérienne. La figure 1.1 montre à quel point la rentabilité économique varie d'un secteur d'activité à l'autre. Définir dans quelles activités se développer est donc un choix stratégique fondamental.

Il faut ensuite analyser les caractéristiques du secteur en question et les facteurs qui conditionnent sa rentabilité. Identifier les sources de profit dans l'industrie permet de capter davantage de profit que les concurrents. En effet, si la rentabilité de l'industrie conditionne celle de l'entreprise, elle ne la détermine pas complètement. C'est pourquoi, au sein d'une même industrie, les performances des concurrents diffèrent énormément (voir les exemples de la sidérurgie et de la pharmacie sur la figure 1.2). Il est surprenant de constater, en comparant les figures 1.1 et 1.2, que la performance de la meilleure entreprise (Worthington) dans une des industries les moins rentables (la sidérurgie) est meilleure que celle de l'entreprise la moins performante (Chiron) dans une des industries les plus rentables (la pharmacie). Les entreprises les plus performantes sont celles qui, d'une part, ont bien analysé les déterminants de la profitabilité à long terme de l'industrie où elles opèrent, et qui, d'autre part, mettent en œuvre une meilleure stratégie que les concurrents pour exploiter les gisements de profit présents dans cette industrie.

Remarquons à ce propos que, si tous les spécialistes reconnaissent que la performance d'une entreprise donnée résulte à la fois de facteurs externes, propres à son industrie, et de facteurs internes, spécifiques à sa stratégie, la controverse subsiste quant au poids relatif des facteurs internes et externes (voir l'encadré Controverse suivant sur l'effet de l'industrie). Il semblerait

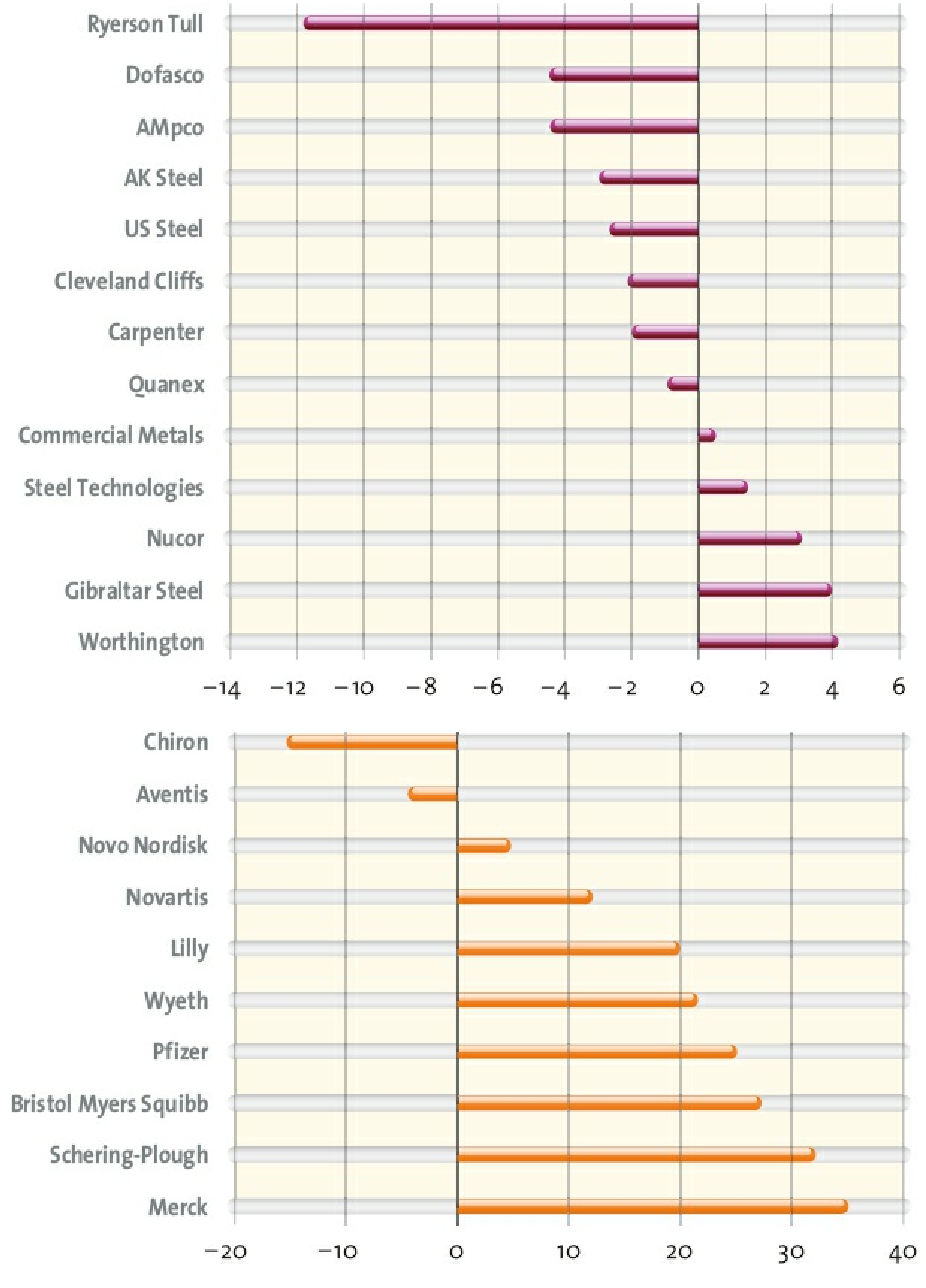
toutefois que l'effet des facteurs internes, et donc de la stratégie, ait tendance à dominer. Voilà qui est rassurant pour les stratèges et les chefs d'entreprise !



Source : d'après Ghemawat P., 2006.

* Rentabilité économique = retour sur capital – coût du capital (*return on equity – cost of equity*)[2].

Figure 1.1 **Rentabilité économique* de différentes industries aux États-Unis, 1984-2002**



Source : d'après Ghemawat, 2006.

Figure 1.2 **Rentabilité économique des firmes sidérurgiques, 1984-2002**
Rentabilité économique des firmes pharmaceutiques, 1984-2002

Nous utilisons ici le mot « **industrie** » à l'américaine, c'est-à-dire comme un synonyme du mot français « secteur », pour désigner un ensemble d'entreprises concurrentes offrant des

produits étroitement substituables. Cette notion englobe aussi bien les secteurs dits industriels, c'est-à-dire fabriquant des produits manufacturés, que les « industries de services », qui offrent des services intangibles, comme le transport, le conseil ou la publicité. Bien que les services aient des caractéristiques particulières, les analyses que nous présentons dans ce chapitre sont applicables à tous les types d'activité.

CONTROVERSE

L'effet de l'industrie est-il important ?

Quel est le principal déterminant de la performance d'une entreprise ? Est-ce sa stratégie, ou l'industrie dont elle fait partie ? Les opinions divergent sur l'influence relative des caractéristiques de l'industrie et de celles de l'entreprise elle-même.

Le cadre de la controverse

Cette controverse assez classique oppose les arguments d'une tradition structuraliste à celle d'inspiration behavioriste :

– la première estime que les structures de l'industrie influencent les choix stratégiques, et donc la performance, des entreprises ;

– la seconde estime que l'entreprise est une organisation capable d'arbitrer et donc de choisir ses investissements pour dégager une performance significativement supérieure aux autres firmes d'une même industrie.

Le contenu de la controverse

Le point de départ se situe au milieu des années 1980. Il porte sur l'importance relative de l'industrie et de l'entreprise. Dans un article publié en 1985, Richard Schmalensee[1] recourt à une analyse de la variance appliquée aux *business units* d'entreprises diversifiées.

Utilisant les données de la *Federal Trade Commission* (FTC) américaine pour l'année 1975, il étudie l'industrie manufacturière et retient la **rentabilité des actifs** (*Return on Assets*, ROA) comme mesure de la performance.

Le principal résultat est le suivant : le facteur déterminant de la profitabilité d'une firme est l'industrie. Elle expliquerait 19,5 % de la variance de la rentabilité entre *business units*. L'effet de la part de marché pèse moins de 1 % et l'effet de la firme n'est pas significatif.

D'autres auteurs comme Rumelt[2], Roquebert *et al.*[3], et McGahan et Porter[4] ont aussi exploré la variance des profits en contrôlant des facteurs comme l'année et le type d'industrie (manufacturière ou de service). Tous tentent de dégager le poids relatif des trois niveaux suivants : l'industrie, l'entité *corporate*, et la *business unit*. Nous ne présentons ici que le poids de l'industrie et celui de la *business unit*.

Leurs résultats tendent à montrer qu'à la fois les caractéristiques de l'industrie et celles des *business units* ont une influence importante sur la profitabilité des *business units*.

Un consensus difficile à trouver

Contestant l'effet dominant de l'industrie trouvé par Schmalensee, Rumelt affirme que la part de marché est une mesure imparfaite pour expliquer la différence entre les activités. Introduisant une variable qui tient compte de la variation d'une année sur l'autre de l'effet industrie, il trouve que l'effet *business unit* explique 46 % de la variance de la performance des entreprises. Son analyse n'accorde que 8 % à l'effet de l'industrie. Rumelt conclut que l'effet industrie est certes significatif, mais que l'effet *business* est le facteur explicatif le plus important de la profitabilité des firmes de son échantillon.

	Schmalensee (1985)	Rumelt (1991)	Roquebert et *al.* (1996)	McGahan et Porter	
				(1997)	(2002)
Variable dépendante	ROA[5] *business unit*				
Années/ Périodes	1975	1974-1977	1985-1991	1981-1994	1981-1994
Méthode statistique	Analyse de co-variance				ANOVA simultanée
Types d'activités	Industries manufacturières			Industries manufacturières/ toutes (sauf finances)	Toutes (sauf finances)
Nombre d'observations	1 775	6 931	16 596	18 298 / 58 132	72 742
Influence de l'industrie	19,59 %	8,32 %	10,20 %	10,81 % / 18,68 %	9,60 %
Influence du *corporate*	n.s.	0,80 %	17,90 %	0,00 % / 4,33 %	12,00 %
Influence de la *business unit*	n.s.	46,37 %	37,10 %	31,71 % / 35,45 %	37,70 %
Effet de l'année	n.s.	n.s.	0,50 %	2,34 % / 2,39 %	0,80 %
Autres facteurs	80,41 %	44,61 %	34,30 %	55,14 % / 39,15 %	39,90 %

5 *Return On Assets* n.s. : non significatif

Tableau 1.3 **L'effet de l'industrie sur la profitabilité est-il patent ? Comparaison des principales études**

Roquebert et *al.* (1996), d'un côté, et McGahan et Porter (1997-2002), de l'autre, utilisent une autre source de données : le *Compustat Business Segment Report*. Roquebert et ses collègues couvrent sept années (1985-1991), tandis que McGahan et Porter retiennent quatorze années (1981-1994). Ces études cherchent à expliquer la divergence entre les résultats précédents et à déterminer si ces résultats sont sujets ou non à des conditions macroéconomiques.

L'étude de Roquebert et *al.* révèle un poids très important (37,1 %) pour l'effet *business unit* et une influence significative (10,2 %) de l'industrie. Ceci confirme les résultats de Rumelt. Les études de McGahan et Porter diffèrent de ces deux études tant par les données que par la méthodologie. Ces auteurs utilisent un échantillon de taille supérieure et leur étude montre que la *business unit* a la plus forte influence (37,7 %) sur la profitabilité des firmes. L'effet industrie sort en deuxième position alors que l'année n'a pas d'influence.

1 Schmalensee R., 1985.
2 Rumelt R.P., 1991.
3 Roquebert J.A., Phillips R.L. et Westfall P.A., 1996.
4 McGahan A.M. et Porter M.E., 1997 ; McGahan A.M. et Porter M.E., 2002.

2 La méthode des cinq forces de Michael Porter

Héritier de l'économie industrielle, Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, propose dans son ouvrage intitulé *Competitive Strategy* une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence[3]. Cette méthode, résumée dans le schéma dit « des cinq forces », est incontournable pour étudier la **structure** d'une industrie, c'est-à-dire **la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme**. Les caractéristiques structurelles d'une industrie sont à distinguer des caractéristiques conjoncturelles (fluctuations macroéconomiques, grèves, pénuries de matières premières, brusques poussées de la demande) qui influencent aussi sa rentabilité, mais seulement à court terme. Remarquons que Porter utilise le mot « structure » au sens de l'économie industrielle. En effet, d'après le paradigme dominant de l'économie industrielle, la structure de l'industrie conditionne la stratégie des entreprises du secteur qui, à son tour, influence la performance de chaque entreprise.

Le but de l'analyse est double. Il s'agit d'une part d'évaluer l'attractivité, ou plus précisément le **potentiel de rentabilité** de l'industrie à long terme, et, d'autre part, d'identifier et de comprendre les **cinq forces structurelles** qui pèsent sur cette rentabilité. Après avoir mené l'analyse, l'entreprise est censée être en mesure d'élaborer une stratégie pour se défendre contre ces cinq forces, voire les infléchir en sa faveur.

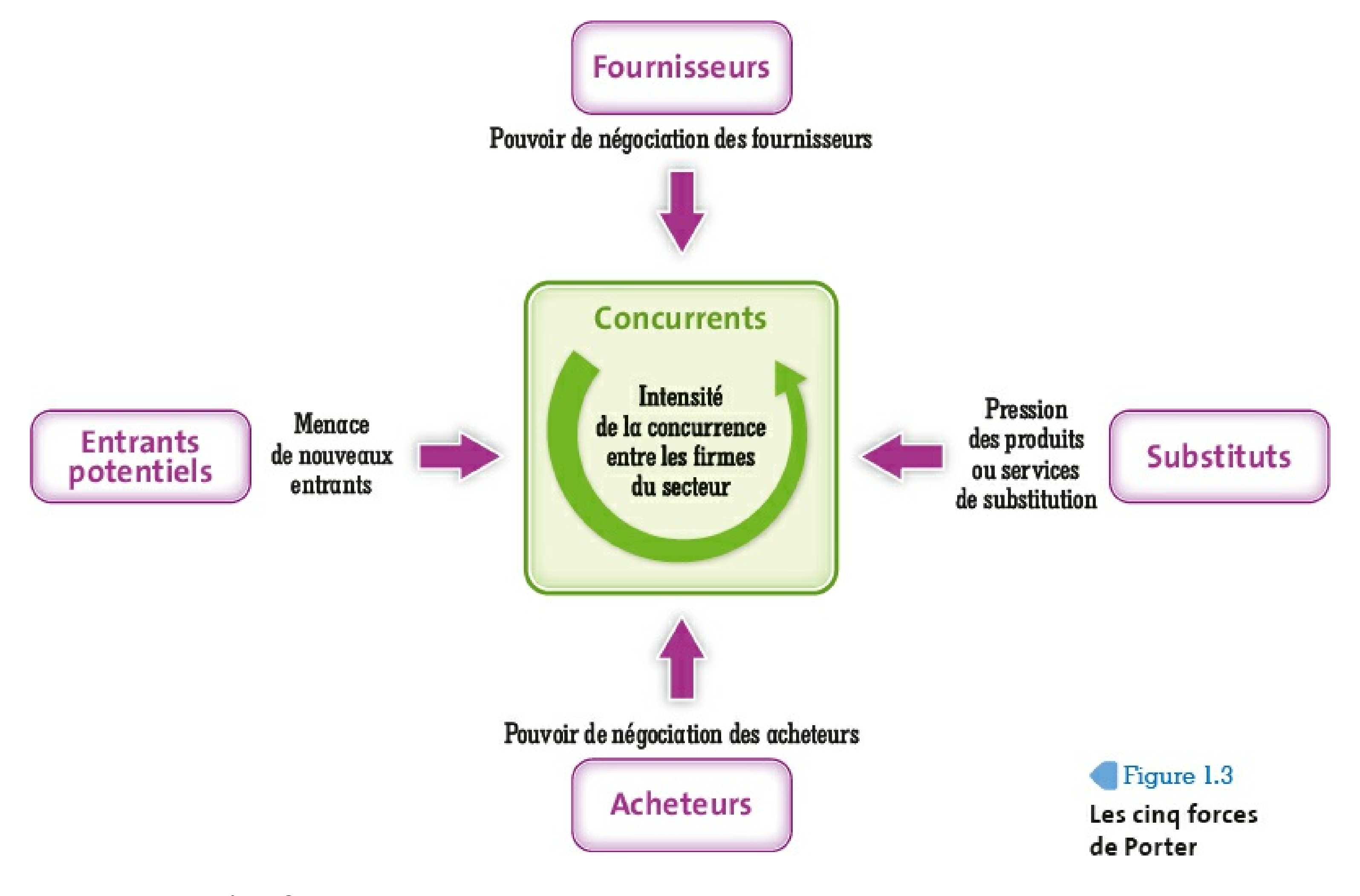


Figure 1.3 **Les cinq forces de Porter**

Ces cinq forces (voir la figure 1.3) sont :

- l'intensité de la concurrence entre les firmes du secteur ;
- la menace de nouveaux entrants ;
- la pression des produits ou services de substitution ;
- le pouvoir de négociation des acheteurs ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.

2.1 Structure de l'industrie, coût du capital et rentabilité

L'ensemble de ces forces pousse la rentabilité des capitaux investis dans le secteur vers un plancher que l'on appelle le **coût du capital**. Ce coût du capital se calcule à partir du rendement des obligations sans risque auquel on ajoute une prime de risque spécifique à l'industrie considérée. Le concept de coût du capital repose sur le postulat que les investisseurs exigent un taux de rentabilité sur investissement d'autant plus élevé que le risque est fort. Le coût du capital est donc la rentabilité minimale que les actionnaires sont en droit d'attendre d'un investissement dans l'activité en question[4].

Le coût du capital est un coût d'opportunité : si la rentabilité des investissements devient inférieure au coût du capital, investir dans l'industrie considérée n'a aucun intérêt.

L'investisseur peut mettre son argent dans des activités qui, compte tenu de leur niveau de risque relatif, sont plus rentables. Les capitaux devraient donc fuir l'industrie. En revanche, si l'industrie offre des rendements supérieurs au coût du capital, elle est attractive pour les investisseurs. Une industrie est donc considérée comme économiquement rentable si elle rémunère les capitaux au-dessus du coût du capital. On devrait donc juger de la **rentabilité à long terme** de l'industrie sur la base de la différence entre le retour sur investissement et le coût du capital, et non sur le simple critère du retour sur investissement.

C'est ce critère qui est utilisé dans les figures 1.1 et 1.2. On remarquera dans la figure 1.1 que certaines industries (transport ferroviaire, sidérurgie, papeterie, spectacles) « crèvent » le plancher : sur la période considérée, les cinq forces ont été tellement intenses que la rentabilité du secteur a été inférieure au coût du capital. Autrement dit, ces industries ont « détruit de la valeur », c'est-à-dire qu'en moyenne les entreprises qui en font partie ont appauvri leurs actionnaires. Au contraire, d'autres industries sont très attractives pour les investisseurs car les capitaux y sont rémunérés au-dessus de leur coût. C'est le cas des cosmétiques, du tabac et des boissons sans alcool sur la période considérée dans la figure 1.1.

En ce qui concerne la concurrence entre les firmes du secteur, on comprend intuitivement que, plus la rivalité est intense, moins l'industrie est rentable. En effet, plus il y a de concurrents, plus ils se disputent les clients. Pour ce faire, ils ont tendance à réduire leurs prix ou à augmenter leurs coûts (par exemple en faisant davantage de publicité), ce qui réduit leurs marges bénéficiaires et donc la rentabilité de l'industrie. Par contraste, une entreprise en situation de monopole a davantage de latitude pour augmenter ses prix, puisqu'il n'y a pas de concurrent pour lui prendre ses clients.

> Ainsi, dans l'industrie des logiciels, la position dominante, presque monopolistique, de Microsoft sur les systèmes d'exploitation pour micro-ordinateurs a créé un « pouvoir de marché » permettant de générer des profits très élevés.

EN PRATIQUE

Évaluer le pouvoir de marché

✔ Le pouvoir de marché désigne la capacité des entreprises d'un secteur à fixer des prix supérieurs au coût marginal. On utilise cette notion de manière plus large pour dire que les entreprises opérant sur un même marché ont une taille et une influence suffisantes pour fixer des prix qui leur assurent une rentabilité économique élevée. Remarquons qu'il s'agit en principe d'une caractéristique de l'industrie dans son ensemble et non d'une entreprise en particulier, même si l'expression est parfois utilisée pour parler du « pouvoir de marché » de telle entreprise dans l'industrie.

✔ Les autorités de régulation de la concurrence estiment le pouvoir de marché en utilisant généralement trois familles de critères :
– la structure de marché ;
– les comportements stratégiques ;
– la performance.

✔ En ce qui concerne la structure de marché, le pouvoir de marché augmente avec :
– la concentration ;
– le degré d'intégration verticale de l'activité ;
– les barrières à l'entrée ;
– la taille requise pour exister dans l'industrie.

✔ Pour étudier les comportements stratégiques traduisant l'exercice d'un pouvoir de marché, quatre critères peuvent être utilisés :
– la politique de prix : des prix élevés et stables traduisent une position dominante ;
– la discrimination entre les types de clients : l'entreprise peut segmenter son marché en s'adressant à des catégories-types de clients ;
– le rapport de force entre fournisseurs et clients, ou entre producteurs et distributeurs, conduit certaines entreprises à restreindre la liberté commerciale d'entreprises qui sont dépendantes d'elles ;
– l'importance des ententes entre producteurs pour organiser un marché.

✔ Enfin, une performance économique et une profitabilité de longue durée, supérieure à la moyenne des autres industries révèlent l'existence d'un pouvoir de marché qui favorise ces hauts niveaux de performance.

Structure de marché	Comportements stratégiques	Performance économique
• la concentration : – nombre de firmes – parts de marché • l'intégration verticale en amont et en aval • l'existence de barrières à l'entrée • la taille minimale efficiente des entreprises	• la pratique de prix : – prix de prédation – vente en bloc • la discrimination entre clients • le refus de vente • les restrictions imposées aux fournisseurs et/ou distributeurs • les ententes entre producteurs	• l'obtention de profits « excessifs » sur une longue période • l'existence de rente(s) liée(s) à la position concurrentielle

Tableau 1.4 **Critères d'analyse du pouvoir de marché**

2.2 Une conception élargie de l'environnement concurrentiel

L'apport de Porter stipule que les forces concurrentielles qui pèsent sur la rentabilité d'une industrie ne se limitent pas aux entreprises qui offrent des produits directement substituables, mais qu'elles incluent également les entrants potentiels, les offres de substitution, ainsi que les fournisseurs et les acheteurs.

2.2.1 Les entrants potentiels

Dans la figure 1.3, on observe les entrants potentiels et les substituts. Ces entreprises ne sont

présentes ni dans l'industrie, ni dans la filière, mais elles ont pourtant une influence très forte. En menaçant d'envahir le marché, elles incitent à limiter les prix pratiqués dans l'industrie. En effet, les **entrants potentiels** pourraient entrer dans l'industrie mais s'en abstiennent pour le moment, généralement parce que leurs coûts sont trop élevés par rapport aux concurrents en place.

Il peut s'agir par exemple de firmes étrangères opérant dans la même industrie, mais dont l'internationalisation est freinée par des coûts de transport trop élevés ou des coûts excessifs d'adaptation du produit. Si les prix des concurrents en place augmentent trop, il peut devenir rentable pour les entrants potentiels de se lancer effectivement dans le secteur, ce qui va pousser inéluctablement les marges vers le bas.

> YouTube, la plateforme vidéo de Google, est un entrant potentiel dans l'industrie des sites d'écoute de musique en ligne et vient concurrencer Spotify ou Deezer. L'entreprise envisage en effet de lancer une plateforme concurrente payante qui permettrait d'écouter de la musique sans publicité. La menace est réelle car si YouTube arrivait à convertir 5 % de ses utilisateurs (qui sont plus d'un milliard par mois) à son offre de *streaming*, il pourrait se rapprocher du leader Spotify, qui compte plus de 50 millions d'utilisateurs en 2014 (ces utilisateurs utilisent gratuitement Spotify). Parallèlement, de nouveaux acteurs se sont positionnés sur des niches, privilégiant par exemple la communication entre les artistes et leurs fans. C'est le cas de l'allemand SoundCloud.

2.2.2 Les offres de substitution

Face à une menace d'entrée sur le marché, les concurrents en place ont intérêt à maintenir des prix assez bas pour dissuader les entrants potentiels de passer à l'acte. Il en va de même face aux **offres de substitution**. Plus les prix de l'industrie sont élevés, plus les offres de substitution sont attractives pour les clients. Il convient donc de limiter les prix pour éviter d'inciter les acheteurs à adopter les substituts.

> Le prix des billets d'avion sur certaines lignes européennes comme Paris-Londres a un impact direct sur la fréquentation des trains à grande vitesse comme Eurostar, et réciproquement.

2.2.3 La filière d'activité

Toute industrie est insérée dans une **filière d'activité** (voir l'encadré Fondements théoriques ci-après) car les entreprises achètent des *inputs* (matières premières) sur un marché « amont » qu'elles injectent dans leur cycle de production pour vendre des *outputs* (produits) sur un marché « aval ».

Contrairement aux entrants potentiels et aux substituts, qui influencent la rentabilité de l'industrie en faisant pression sur les prix de manière « virtuelle », fournisseurs et acheteurs ont un pouvoir de négociation direct sur les prix des *inputs* et des *outputs* de l'industrie. Leur action conduit donc à réduire le potentiel de profit dans l'industrie.

Nous utilisons le terme d'« acheteur » plutôt que celui de « client », pour souligner d'une part que l'analyse porte en priorité sur le stade immédiatement en aval de la filière et non pas sur le client final, et d'autre part que certains « clients » sont des « acheteurs » professionnels qui savent user de leur pouvoir de négociation.

> Ainsi les acheteurs des grandes surfaces comme Wal-Mart ou Carrefour ont un pouvoir de négociation important sur

les fabricants de produits alimentaires comme Danone ou Nestlé. La lutte pour la répartition du profit entre Nestlé et Carrefour est plus âpre que la lutte concurrentielle entre Nestlé et Danone. Certes, la concurrence entre Danone et Nestlé est intense. Les deux groupes s'ingénient donc par la publicité à convaincre les consommateurs que les eaux des différentes marques sont intrinsèquement différentes, ce qui limite leur substituabilité et réduit les effets d'une éventuelle concurrence par les prix. En revanche, la pression qu'exerce la grande distribution a une influence directe sur les marges de Nestlé et Danone dont les débouchés dépendent des distributeurs.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Filière d'activité

Toute activité s'insère dans une filière économique. Trois définitions de la filière permettent de bien comprendre son importance pour l'analyse stratégique.

- **C'est un ensemble d'opérations techniques** qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur ; parmi les plus connues : la filière agroalimentaire ou la filière pétrolière (exploration, forage-exploitation-production, raffinage, distribution).

- **C'est un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales** entre des entreprises situées à des stades complémentaires le long de l'axe amont-aval ; ainsi des fabricants de semi-conducteurs vendent leurs puces ou leurs systèmes à des fabricants de centraux de télécommunications, eux-mêmes les vendant à des opérateurs de réseaux ; ces derniers pouvant les louer à d'autres opérateurs.

- **C'est un ensemble d'entreprises** mais aussi d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales ; ainsi la filière florale voit en amont des producteurs de fleurs et en aval le fleuriste à proximité du client ; entre ces deux stades extrêmes, se trouvent des marchés organisés comme le marché aux fleurs de La Haye aux Pays-Bas ou celui de Rungis.

À moins d'être totalement intégrée, chaque industrie est donc prise en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client (types de distribution et client final), c'est-à-dire un stade amont et un stade aval.

MINI-CAS d'entreprise



La vidéo à la demande, un exemple de filière d'activité

La filière de la VoD (*Video on demand*) constitue l'ensemble des opérations et des intervenants qui vont de la production à la distribution de contenus. La commercialisation de programmes en VoD nécessite la mise en place de relations économiques entre cinq types d'acteurs : les producteurs, les agrégateurs, les éditeurs, les distributeurs et les équipementiers.

• La production

Elle concerne les détenteurs de droits (ou ayants droit) et les fournisseurs de contenus. Il s'agit des producteurs de cinéma (Pathé, Gaumont, UGC, EuropaCorp, etc.), et des organisations en charge de la protection intellectuelle des ayants droit ou des services d'archive (INA).

• L'agrégation

Les producteurs et détenteurs de droits peuvent confier la distribution à des mandataires pour une prestation par film ou par œuvre. Les agrégateurs constituent alors des offres thématiques ou généralistes commercialisées ensuite sur leur propre plateforme s'ils sont également éditeurs, ou sur d'autres plateformes comme Dailymotion.

• L'édition

L'édition d'un service VoD débute par la création d'un catalogue mis à disposition du public sur Internet via un site web ou la TVIP (télévision par protocole Internet). L'éditeur se charge de la facturation du service. Les éditeurs de services VoD peuvent être regroupés en trois catégories : les chaînes de télévision (TF1, M6, ARTE) et les « *pure players* » (Vodeo.tv par exemple).

• La distribution

Si l'éditeur ne souhaite pas assurer la commercialisation de son catalogue, il peut faire appel à des distributeurs de VoD. Le client effectue le paiement auprès du distributeur et non auprès de l'éditeur. Les distributeurs contrôlent ainsi la base de données clientèle et les moyens de paiement. Deux types d'acteurs sont présents à cette étape : les fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et les opérateurs de téléphonie mobile. Sur Internet ou sur téléphone portable, la distribution s'effectue via un site spécifique ou au sein d'un portail plus vaste où la VoD n'est qu'un service parmi d'autres. Sur la télévision, les FAI proposent un canal spécifique pour chaque éditeur (ex. la chaîne « Voyage » à la demande) ou sous une marque ombrelle (ex. « 24/24 » d'Orange).

• L'équipement

Les équipementiers informatiques assurent la fabrication de matériel et de logiciels de stockage et de visionnage. Il s'agit aussi bien de plateformes de téléchargement légal de type iTunes que de terminaux de visionnage tels que l'Apple TV ou le TV Snap-on d'Archos, voire les consoles de jeux disposant d'un accès Internet. Compte tenu des technologies propriétaires employées par les équipementiers, il peut surgir des problèmes de compatibilité entre les formats de lecture proposés par ces équipementiers et ceux du fournisseur de contenu. Ainsi la protection DRM (*Digital Rights Management*) sous un

format spécifique au lecteur multimédia (Windows Media Player, iTunes, etc.) peut bloquer la lecture des fichiers vidéo (divX, avi, mpeg4, etc.) si l'utilisateur ne possède pas le lecteur compatible.

Une fois les différents stades de la filière identifiés, l'enjeu est de repérer lesquels seront les plus rentables et lesquels disposent d'un plus grand pouvoir de négociation. ■

Source : d'après Perrin A. et Raffard J.-P., 2009.

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. À quel(s) acteur(s) de la filière ce marché profite-t-il le plus ?

2. Quels changements pourraient venir bouleverser l'agencement de la filière (technologie, nouveaux concurrents, réglementation…) ?

EN PRATIQUE

Les critères pour évaluer l'impact des cinq forces sur la rentabilité de l'industrie

1. Intensité de la concurrence entre les entreprises du secteur

– Concentration de l'industrie
– Croissance de l'activité
– Diversité des concurrents (degré d'intégration, de diversification…)
– Différenciation des produits
– Part des coûts fixes et difficultés de stockage
– Barrières à la sortie

2. Menace des entrants potentiels et barrières à l'entrée

– Ticket d'entrée dans l'industrie et intensité capitalistique
– Économies d'échelle
– Avantages de coût indépendants de la taille
– Différenciation des produits
– Accès aux réseaux de distribution ou aux fournisseurs
– Règlements et barrières légales
– Capacité de riposte des firmes en place

3. Pression des produits et services de substitution

– Élasticité croisée
– Innovation

4. et 5. Pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs

– Concentration relative
– Menace d'intégration verticale
– Impact de la qualité des *inputs* sur la qualité des *outputs*
– Différenciation des produits ou services
– Coût de remplacement du partenaire
– Part du produit fourni dans la structure de coût du client

Porter propose une série de critères à utiliser pour évaluer l'intensité de chacune des cinq forces. Nous allons maintenant discuter ces critères en détail.

2.3 L'intensité de la concurrence entre les entreprises du secteur

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de la

profitabilité d'une industrie. La théorie économique nous a appris que la concurrence pure et parfaite – définie comme la concurrence entre un grand nombre d'entreprises de petite taille sans pouvoir de marché (c'est-à-dire sans influence sur la fixation du prix de marché), vendant des produits identiques dans un secteur dépourvu de barrières à l'entrée et à la sortie – conduit à une rentabilité nulle.

En effet, dans ce genre de situation, la concurrence tourne forcément à la guerre des prix et la rentabilité tend vers le coût du capital. Tous les éléments qui permettent de s'écarter de ce modèle sont propices à favoriser la rentabilité de l'industrie. Le premier élément est la concentration du secteur. Les autres sont la croissance de l'activité, la diversité des concurrents, la différenciation des produits, l'importance des coûts fixes et les barrières à la sortie.

2.3.1 La concentration de l'industrie

Plus la concentration est forte, c'est-à-dire moins il y a de concurrents, plus leurs parts de marché sont élevées, moins la concurrence est intense, donc plus l'industrie est rentable. Les entreprises appartenant à des industries concentrées jouissent d'un pouvoir de marché plus important et fixent leurs prix avec une plus grande liberté.

> En 2015, quatre entreprises, AB InBev, SAB Miller, Heineken et Carlsberg, accaparaient plus de 70 % du marché de la bière alors qu'en 2005 les dix plus gros brasseurs représentaient moins de 50 % du marché. Le secteur s'est concentré en raison de nombreuses acquisitions. L'acquisition de SAB Miller par AB InBev pour près de 100 milliards d'euros devrait donner naissance à un groupe qui contrôlera plus du tiers du marché mondial, reléguant loin derrière Heineken et Carlsberg avec respectivement 10 % et 5 % du marché.

Ces situations d'oligopole (peu de concurrents), voire de duopole (deux concurrents seulement), sont favorables à des **comportements collusifs**. Les entreprises ont davantage intérêt à mettre en œuvre des stratégies qui maximisent le profit au niveau de l'industrie que des stratégies qui pourraient améliorer la performance d'une entreprise par rapport à l'autre, au risque de réduire les profits de l'industrie dans son ensemble. Nous n'utilisons pas le terme de « collusion » de manière péjorative ou juridique, mais pour désigner des stratégies tacitement coordonnées qui donnent la priorité à la rentabilité du secteur plutôt qu'à l'affrontement concurrentiel.

Dans les oligopoles, il existe aussi des **collusions illicites** qui consistent à se partager les marchés et à s'entendre de manière explicite sur les prix. Ces ententes ou cartels sont punis par les tribunaux.

> L'Autorité de la concurrence a condamné en 2012 Orange et SFR à une amende de 183 millions d'euros pour avoir mis en œuvre des pratiques anticoncurrentielles sur le marché de la téléphonie mobile. Entre 2005 et 2008, ces deux opérateurs ont commercialisé des offres pratiquant des tarifs abusivement élevés pour les appels vers les réseaux et opérateurs concurrents. Ces offres ont freiné la concurrence en attirant les consommateurs vers les deux plus gros réseaux et, de fait, en verrouillant leur choix. Cela a affaibli le troisième opérateur, Bouygues Télécom, qui a alors dû riposter en baissant ses prix au détriment de sa rentabilité.

> L'Autorité de la concurrence a de même condamné plusieurs fabricants de produits laitiers frais vendus sous des marques de distributeurs (MDD) pour s'être concertés sur les prix et la répartition du marché. Ces producteurs avaient défini en commun des hausses de prix, s'étaient coordonnés sur l'application de ces hausses et s'étaient entendus sur la fixation des volumes tout en se répartissant les marchés afin de limiter la concurrence.

En revanche, dans les secteurs où de nombreux concurrents se disputent les clients, la

probabilité que quelqu'un déclenche une guerre des prix en espérant ainsi améliorer sa situation est plus forte. Comme nous le verrons dans l'encadré En pratique suivant, le calcul des indices de concentration permet de quantifier ce phénomène en tenant compte du nombre de concurrents et de la distribution des parts de marché entre eux.

> Dans le secteur très dynamique des médicaments génériques, les petits acteurs du marché peinent à s'imposer face aux poids lourds du secteur tels que Teva, Biogaran, Merck ou Sandoz. Les pharmaciens ne choisissent en effet que deux gros fournisseurs pour leurs génériques et changent rarement d'approvisionneur. De plus, le secteur a connu des fusions et une course à la taille si bien qu'en dessous de 15 % de part de marché, il est difficile pour un génériqueur de s'imposer.

EN PRATIQUE

Mesurer la concentration

La mesure de la concentration aide à analyser l'intensité de la concurrence sur un marché donné.

Prenons l'exemple d'une industrie composée de quatre entreprises. La concurrence sera plus intense si les quatre concurrents ont des parts de marché équivalentes, soit 25 % du marché chacun. Elle sera moins intense s'il existe un leader, détenant par exemple 55 % du marché, et une « frange » de 3 entreprises possédant chacune 15 %. Le pouvoir de marché est en effet supérieur dans la seconde hypothèse et le potentiel de rentabilité de l'industrie est plus élevé.

✔ L'une des mesures les plus classiques est celle du **ratio de concentration**. On note ratio Cn la somme des parts de marché des n premières entreprises.

Exemple : pour une industrie I1 de quatre entreprises possédant chacune 25 % du marché, on a :

$$C_4 = 1 \ ; C_3 = 0,25 + 0,25 + 0,25 = 0,75.$$

Pour une industrie I 2 de quatre entreprises où le leader détient 55 % et les autres concurrents détiennent chacun 15 % du marché, on a :

$$C_4 = 1 \ ; C_3 = 0,55 + 0,15 + 0,15 = 0,85.$$

Cette mesure est descriptive et son résultat dépend fortement du nombre d'entreprises prises en compte. On voit en effet que C4 est le même dans les deux industries alors que la seconde est plus concentrée. De plus, la faible variation du C_3 entre I_1 et I_2 reflète mal la différence de structure concurrentielle entre les deux industries.

✔ De nombreux indices de concentration plus ou moins sophistiqués permettent de corriger ce problème. L'un des plus connus est l'indice d'Herfindahl. Une façon de le calculer est de faire la somme des carrés des parts de marché des n premières entreprises. Notons qu'au lieu de la part de marché on peut choisir une autre variable appropriée à l'activité retenue, par exemple le chiffre d'affaires dans l'automobile ou le

produit net bancaire dans la banque. L'indicateur d'Herfindahl, noté H_n, est alors égal à la somme des carrés de la valeur de cette variable pour les *n* premières entreprises.

Reprenons notre exemple. Pour une industrie I_1 de quatre entreprises possédant chacune 25 % du marché, on a :

$$H_4 = 4 \times \left(\frac{1}{4}\right)^2 = \frac{1}{4} = 0{,}25\ \textbf{(a)}\ ; \quad H_3 = 3 \times \left(\frac{1}{4}\right)^2 = \frac{3}{16} = 0{,}19.$$

Pour une industrie I_2 de quatre entreprises où le leader détient 55 % et où les autres concurrents détiennent chacun 15 % du marché, on a :

$$H_4 = 0{,}55^2 + 0{,}15^2 + 0{,}15^2 + 0{,}15^2 = 0{,}37\ ;\ H_3 = 0{,}55^2 + 0{,}15^2 + 0{,}15^2 = 0{,}35.$$

L'indicateur d'Herfindahl est fiable : quel que soit le nombre d'entreprises prises en compte dans le calcul, la seconde industrie I_2 apparaît toujours comme nettement plus concentrée que l'industrie I_1 (0,37 contre 0,25 pour H_4 ; 0,35 contre 0,19 pour H_3).

✔ Une autre propriété intéressante de l'indice d'Herfindhal est sa réciproque. Comme on le voit dans l'égalité **(a)** ci-dessus, pour une industrie de n entreprises ayant toutes la même part de marché, la valeur de l'indice H_n est égale à $\frac{1}{n}$.

En effet : $H_n = n \times \left(\frac{1}{n}\right)^2 = \frac{1}{n}$.

Il est en outre facile de démontrer que pour une industrie de n entreprises, $\frac{1}{n}$ est le minimum de H_n.

✔ La valeur de n correspondante est ce que l'on appelle le **nombre d'entreprises équivalentes**. Lorsque l'on calcule l'indice d'Herfindahl sur une industrie donnée, on peut comparer le résultat obtenu à ce nombre d'entreprises équivalentes pour avoir une idée intuitive de la concentration du secteur. Ainsi, toute valeur de H4 supérieure à 0,25 traduit le fait que l'industrie est plus concentrée que si elle était constituée de quatre entreprises équivalentes. Toute valeur inférieure permet de conclure que la concentration est moindre.

En cas de fusion ou d'acquisition entre concurrents, les autorités de surveillance de la concurrence analysent l'impact de l'opération sur la concentration, donc sur la structure de marché, et la possible position dominante qui pourrait en résulter. Les autorités cherchent en effet à limiter la concentration pour encourager la concurrence au bénéfice des consommateurs.

2.3.2 La croissance de l'activité

Un marché en forte croissance permet aux entreprises de croître sans recourir à des baisses de prix, alors qu'un marché en récession crée de très fortes tensions, en particulier en termes de prix et de marge. Les industries les plus mûres, comme l'automobile ou le textile, sont donc

caractérisées par une concurrence acharnée et des rentabilités faibles. Face au ralentissement de la demande et à l'agressivité commerciale de Microsoft qui voulait combler le retard de la Xbox One, Sony a procédé à une baisse de 12,5 % du prix de la console PS4, ce qui lui a permis de préserver ses parts de marché. Mais dans une activité à forte croissance, une entreprise peut aussi tenter de s'adjuger les parts de marché les plus élevées en baissant les prix pour être en position de force lorsque l'activité arrivera à maturité.

2.3.3 La diversité des concurrents

Les concurrents présents dans l'industrie peuvent être très semblables (General Motors et Ford ; Coca et Pepsi) ou, au contraire, très différents, de par leur technologie, leur image de marque, leur taille ou leur implantation géographique. **Plus les concurrents se ressemblent, plus les comportements collusifs ont tendance à se développer**, afin de préserver la rentabilité du secteur. Ou alors, quand les concurrents se ressemblent mais optent pour l'affrontement, ce sont les écarts de prix qui font la différence. La concurrence conduit alors à détériorer les marges. Le comportement innovant de concurrents nouveaux, étrangers ou plus agressifs, tend aussi à peser sur les marges réalisées dans le secteur.

> Le marché automobile français était nettement plus rentable dans les années 1950 et 1960, tant qu'il se résumait à un affrontement Peugeot-Renault-Citroën. Les trois entreprises avaient d'ailleurs segmenté le marché de telle sorte qu'elles ne se faisaient guère d'ombre : Renault produisait de petites voitures (4 CV, Dauphine, Renault 4, Renault 8), Peugeot de grosses voitures à propulsion arrière (203, 403, 404) et Citroën des voitures originales à traction avant (2 CV et DS) réservées à une clientèle décalée ou férue de technologie.
>
> La stabilité a commencé à se fissurer lorsque le marché s'est ouvert aux importations de produits venus d'Europe, d'Amérique et d'Asie. L'ouverture du marché à Ford, Opel, Volkswagen, puis Toyota, Nissan et aux constructeurs coréens a considérablement affaibli les positions des constructeurs nationaux. Remarquons toutefois que la globalisation n'a pas complètement supprimé les comportements collusifs. En Europe, même si les prix des voitures ont tendance à converger, ils restent plus élevés dans les pays où subsistent des constructeurs nationaux (France et Allemagne notamment) alors qu'ils sont nettement plus bas dans les pays non producteurs (Belgique et Pays-Bas par exemple).

2.3.4 La différenciation des produits

La différenciation des produits résulte de facteurs, objectifs et subjectifs, qui limitent la substituabilité des produits aux yeux des clients. Il peut s'agir de la marque, du service après-vente, ou des caractéristiques physiques des produits comme le goût, le design ou la finition. Nous développerons la notion de différenciation dans le chapitre 3 sur les stratégies de recomposition de l'offre. Lorsque cette différenciation est forte, la concurrence est imparfaite ou « monopolistique ». Les produits n'étant pas identiques aux yeux des clients, ceux-ci acceptent de payer plus cher pour acheter leur marque préférée ou un produit dont ils valorisent les caractéristiques. La différenciation des produits améliore donc la profitabilité du secteur car elle valorise chaque offre en la rendant « unique » aux yeux des clients.

Chaque concurrent essaie donc de se tailler un mini-monopole sur un segment particulier du marché. Ainsi, dans les industries du luxe, les variations de prix d'un produit ont peu d'influence sur les ventes des concurrents : Porsche ne se préoccupe guère des prix de Ferrari. Les industries où les produits sont très différenciés, comme les parfums ou les cosmétiques, ont donc tendance à être plus rentables que la sidérurgie, le papier ou les produits agricoles, même à concentration égale.

2.3.5 La part de coûts fixes et les difficultés de stockage

Dans les industries où la part de coûts fixes domine dans la structure de coût, les entreprises sont tentées de casser les prix pour essayer de dégager une contribution, aussi faible soit-elle, à la couverture des coûts fixes. Le potentiel de rentabilité du secteur en pâtit forcément, surtout si l'industrie est en surcapacité.

L'exemple typique est celui du transport aérien. En surcapacité structurelle, celui-ci souffre d'un double problème :

- l'essentiel des coûts (avions et personnel) est fixe ;
- le service (matérialisé par le billet d'avion) est impossible à stocker : une fois que l'avion a décollé, tout siège vide est perdu.

Du coup, plus l'heure du décollage approche, plus les compagnies aériennes sont prêtes à baisser les prix jusqu'au coût marginal d'un passager supplémentaire à bord. Ce coût variable, qui se résume souvent à celui d'un plateau-repas, est négligeable. L'objectif est d'encaisser une recette (une marge sur coût variable) qui viendra éponger un tant soit peu le coût fixe – incompressible – du vol. Cette situation explique que le transport aérien soit un secteur destructeur de valeur, avec des rendements très inférieurs au coût du capital. C'est ce qui explique les valorisations boursières inférieures à la valeur de la flotte de nombreuses compagnies aériennes.

2.3.6 Les barrières à la sortie

Une forte spécialisation des actifs, des coûts fixes de sortie comme les coûts de licenciement, l'obsolescence de certains actifs et la difficulté à les revendre, des restrictions sociales ou des pressions gouvernementales conduisent à créer des barrières à la sortie de l'activité. En cas de surcapacité, les concurrents se retrouvent donc piégés dans le secteur et préfèrent brader leurs produits tant que les pertes ou le manque à gagner restent inférieurs au coût de sortie. Chaque concurrent compare en effet le coût d'opportunité d'une sortie avec celui d'une riposte concurrentielle adéquate (réduction des marges, guerre des prix, rachat de concurrents, etc.). Les barrières à la sortie, contrairement aux barrières à l'entrée que nous examinons ci-après, réduisent donc le potentiel de rentabilité du secteur.

2.4 La menace des entrants potentiels et les barrières à l'entrée

Si une industrie rapporte davantage que le coût du capital, elle attire les **entrants potentiels**. Si ceux-ci peuvent entrer sans problème, ils vont augmenter l'intensité concurrentielle et faire baisser le niveau de rentabilité de l'industrie. Après l'industrie musicale, sous l'effet d'Internet, l'industrie cinématographique et télévisuelle connaît une reconfiguration importante. Les évolutions technologiques (la numérisation du signal vidéo – la TNT – et la multiplication des chaînes gratuites), sociologiques (les modes de consommation de la télévision) et concurrentielles (l'arrivée de nouveaux entrants mondialisés comme Amazon, YouTube ou Netflix) bouleversent le modèle économique des chaînes de télévision et plus globalement celui des producteurs de contenu.

À titre d'exemple, YouTube compte déjà plusieurs millions d'abonnés à ses chaînes aux États-Unis et elle remonte la filière en produisant de grands réalisateurs. La plateforme est donc en train de se transformer en un gigantesque bouquet attirant près d'un milliard de visiteurs uniques par mois et générant 3,6 milliards de dollars de revenus publicitaires.

Comme on l'a vu, même lorsque les entrées ne se produisent pas dans les faits, la simple **menace d'entrée** suffit à faire tendre la rentabilité économique vers zéro. Lorsque cette menace d'entrée est forte, on dit que le marché est **contestable** : les profits tendent vers le minimum quel que soit le nombre de concurrents effectivement en place. Heureusement, il existe dans certaines industries des **barrières à l'entrée** qui réduisent la menace parce qu'elles créent un avantage économique significatif pour les concurrents en place par rapport aux entrants potentiels. Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus l'industrie a de chances d'être économiquement rentable. Par conséquent, une industrie dans laquelle il est difficile d'entrer est, en fait, plus attractive.

Dans le secteur de la téléphonie mobile, l'intensité concurrentielle a augmenté avec l'arrivée de nouveaux entrants, tels que les opérateurs virtuels comme Virgin Mobile qui ne disposent pas de réseaux physiques, puis avec celle de Free qui a cassé les prix pour s'imposer sur le marché tout en proposant une offre attractive. Les grands opérateurs comme Orange, SFR et Bouygues, qui ont vu leurs marges se réduire, ont agité la perspective de licenciements, reculé leurs investissements et SFR s'est fait racheter par Numéricable. Faut-il accepter la guerre des prix et répondre frontalement à la concurrence de Free, se différencier par la qualité des services et l'offre de réseaux de 4e génération ou proposer des contenus exclusifs (films, sport, accès à la presse, etc.) ?

La notion de barrière à l'entrée faisait à l'origine référence à des obstacles structurels et exogènes, comme la réglementation ou la rareté des matières premières. Des travaux de plus en plus nombreux insistent sur la nature « construite » de ces barrières, qui peuvent résulter du comportement des acteurs et de l'histoire d'une industrie. Prenons l'exemple des contrats qui lient les entreprises du secteur à leurs réseaux de distribution. Dans l'automobile, le système des concessionnaires exclusifs (le distributeur ne distribue qu'une marque, en échange de quoi il jouit d'une exclusivité territoriale) est une barrière à l'entrée. Une nouvelle marque ne peut pas pénétrer facilement dans un réseau existant puisque celui-ci est exclusif. Il en va de même dans le secteur des boissons où le même type d'exclusivité régit les rapports entre les grandes marques et leurs embouteilleurs.

On distingue plusieurs types de barrières à l'entrée :

- le ticket d'entrée dans l'industrie ;
- les économies d'échelle et autres avantages de coût ;
- la différenciation des produits ;
- l'accessibilité des réseaux de distribution ;
- les règlements et barrières légales.

2.4.1 Le ticket d'entrée dans l'industrie

Le premier obstacle à l'entrée dans une activité est le **niveau des investissements requis**. Si le « ticket d'entrée » est particulièrement onéreux, il élève une barrière majeure à l'entrée pour les acteurs à faible surface financière.

Les investissements dans les unités de fabrication d'écrans plats sont très élevés (environ 2 milliards de dollars pour une usine), ce qui constitue une barrière d'entrée importante et conduit certains acteurs du secteur comme LG et Philips

ou Sony et Samsung à s’allier.

Ce raisonnement laisse supposer que l’entrée dans une industrie donnée sera plus aisée pour un grand groupe que pour une *start-up*. Ceci est vrai pour une activité déjà existante et fortement structurée. C’est beaucoup moins vrai lorsqu’il s’agit d’une activité en phase de démarrage dans laquelle il existe une variété de solutions technologiques et de choix industriels.

2.4.2 Les économies d’échelle

On dit qu’une activité est soumise à des économies d’échelle lorsque le volume de production est un facteur significatif de réduction des coûts unitaires. Ainsi, les activités à forts coûts fixes (investissements physiques importants, dépenses de R&D ou de publicité élevées) ont tendance à générer des économies d’échelle car le coût fixe par unité baisse mécaniquement avec le volume produit. C’est ce que l’on appelle aussi un **effet de taille**. Nous approfondirons cette notion dans le chapitre 2 sur les stratégies de coût-volume.

Les économies d’échelle créent une barrière à l’entrée car elles confrontent les entrants potentiels à un dilemme insoluble :

- soit ils entrent avec un volume réduit et doivent supporter des coûts unitaires nettement plus élevés que les concurrents en place ;
- soit ils investissent massivement pour atteindre la taille critique (celle qui minimise le coût unitaire) et risquent alors de se retrouver en très forte surcapacité avant de capter suffisamment de demande.

> L’industrie de la construction des grands avions de ligne reste un exemple de duopole mondial composé d’Airbus et Boeing. Les économies d’échelle dues aux coûts de R&D sont telles qu’elles dissuadent de nouveaux entrants de tenter l’aventure. Il en va de même pour les moteurs à réaction qui équipent ces avions : ils sont les produits à très forte intensité capitalistique et technologique d’un oligopole mondial composé de quatre firmes seulement : General Electric, Pratt & Whitney, Rolls-Royce et Snecma-Safran.

L’**effet d’expérience** (voir le chapitre 2) entre aussi en ligne de compte dans les effets de taille : les concurrents en place, parce qu’ils produisent à une plus grande échelle, accumulent de l’expérience et développent des savoir-faire productifs, techniques et commerciaux qui leur permettent d’avoir des coûts plus bas que n’importe quel entrant.

> Pour la construction de l’avion militaire de transport A400 M, plutôt que d’acheter le moteur existant de Pratt & Whitney, il a été décidé de créer un nouveau moteur, le TP 400, construit par un consortium européen EPI réunissant le britannique Rolls-Royce, le français Snecma, l’allemand MTU et l’espagnol ITP. Construire ce nouveau moteur était un défi technique et industriel qui a occasionné des retards, des problèmes techniques et un dérapage des coûts.

2.4.3 Les avantages de coût indépendants de la taille

Dans certaines industries, indépendamment des économies d’échelle, les concurrents en place ont des coûts plus bas parce qu’ils ont réussi à accaparer les premiers les matières premières les moins coûteuses ou les localisations les plus avantageuses, ou encore parce que leur antériorité dans l’industrie rend l’imitation de leur avantage concurrentiel difficile et coûteuse pour de nouveaux entrants.

> Un nouvel entrant qui essaierait de rattraper rapidement Coca-Cola dans l’industrie des boissons sans alcool

encourrait des coûts prohibitifs. Égaler le succès de Coca-Cola exige sans doute de répéter le parcours de l'entreprise depuis plus de cent ans. Même en dépensant en six mois l'équivalent de ce que Coca-Cola a investi en publicité depuis sa création, il serait impossible d'égaler sa performance.

On dit que les nouveaux entrants sont victimes de **déséconomies de compression du temps** (*time compression diseconomies*) parce qu'il est très coûteux, voire impossible, d'atteindre sur une courte période le même niveau de compétitivité que des concurrents qui exercent l'activité depuis des dizaines d'années.

2.4.4 La différenciation des produits

Nous avons déjà discuté les effets positifs de la différenciation des produits sur la rentabilité du secteur, via la réduction de l'intensité concurrentielle. La différenciation a un autre effet positif : elle renforce également les barrières à l'entrée. Un nouvel entrant va avoir du mal à créer une nouvelle différenciation dans un secteur où les offres sont déjà très différenciées et possèdent des clients fidèles. Il devra accepter d'adopter un positionnement de niche ou pratiquer des prix très bas pour capter des ventes. Dans les deux cas, il a peu de chances d'atteindre le même niveau de profit que les concurrents établis. À cause du poids des marques, de la réputation, des savoir-faire, il est plus difficile d'entrer dans l'industrie du luxe que dans un secteur où les produits sont de pures commodités.

2.4.5 L'accès aux réseaux de distribution et aux fournisseurs

Au-delà du fait qu'ils ne disposent ni d'une marque connue ni d'une base de clientèle existante, les nouveaux entrants peuvent avoir du mal à accéder physiquement aux réseaux de distribution. La grande distribution, par exemple, ne voit pas toujours d'un bon œil la création de nouvelles marques qui viennent encombrer des rayons déjà pleins, avec des perspectives de vente plus ou moins incertaines. Certains distributeurs, bien qu'ils soient juridiquement indépendants des fabricants, ont aussi parfois des contrats d'exclusivité avec eux, ce qui renforce les barrières à l'entrée. De même, les concurrents en place vont tenter de contrôler l'accès aux matières premières et aux réseaux de distribution afin de limiter l'arrivée de nouveaux entrants.

2.4.6 Les règlements et barrières légales

Dans certains domaines, l'obtention d'une licence ou d'une autorisation est nécessaire à l'exercice de l'activité : les licences de taxis ou de téléphonie mobile sont des barrières à l'entrée très strictes qui limitent statutairement le nombre d'opérateurs. Les brevets peuvent jouer un rôle similaire. De même, dans certains pays, les lois interdisant ou limitant les investissements étrangers dans l'économie locale sont des barrières à l'entrée qui peuvent s'avérer très efficaces pour protéger certaines productions nationales.

Le gouvernement chinois entend de cette manière faciliter le développement de son industrie automobile nationale. L'objectif est de favoriser des marques comme Chery, Geely ou BYD, qui ne possèdent qu'un tiers du marché chinois, face à Volkswagen ou General Motors. En 2012, la Chine, jugeant que le gouvernement américain subventionnait indûment les grandes marques américaines et leur permettait de gagner des parts de marché, a taxé en retour plus lourdement les constructeurs américains, en particulier General Motors qui avait acquis de bonnes positions dans ce pays. De son côté, le gouvernement américain a haussé la taxation sur les pneus importés de Chine.

2.4.7 L'efficacité des barrières à l'entrée et la capacité de riposte

La recherche a démontré de longue date que plus les barrières à l'entrée dans une industrie sont élevées (notamment l'intensité capitalistique et les dépenses de publicité), plus cette industrie est rentable. Cependant, l'efficacité des barrières à l'entrée dépend de la stratégie des concurrents en place. Avant d'arriver dans une industrie, les entrants potentiels évaluent en effet la **capacité de réaction** des concurrents installés. Les barrières à l'entrée sont donc d'autant plus efficaces que :

- les concurrents établis disposent de ressources importantes pour riposter : *cash*, capacité d'endettement, capacité de production, liens avec les acheteurs et les fournisseurs. Ces ressources leur permettent de supporter une guerre des prix ou de verrouiller les approvisionnements clés et l'accès à la distribution ;
- les concurrents établis ont montré par le passé qu'ils étaient capables de riposter et de résister à l'intrusion de nouvelles entreprises dans le secteur ;
- la croissance du marché est faible, ce qui rend la prise de part de marché par les nouveaux entrants plus difficile.

> Lorsque Microsoft s'est lancé dans le domaine des consoles de jeux vidéo, Sony et Nintendo, forts de leurs parts de marché et de leurs économies d'échelle, ont baissé les prix. Pour obtenir des volumes suffisants et imposer sa Xbox sur le marché, Microsoft a dû la vendre à perte pendant plusieurs années.

Cependant, les barrières à l'entrée, aussi élevées soient-elles, ne restent pas éternellement insurmontables. De nouveaux entrants créatifs ou disposant de ressources spécifiques peuvent franchir ces barrières en mettant en œuvre des stratégies nouvelles. L'entrée des compagnies *low cost* dans le transport aérien, tout comme l'entrée de Tata dans la construction automobile, s'expliquent par la création d'un *business model* innovant. Celui-ci prend le contre-pied de la stratégie des concurrents en place et dévalue leur avantage concurrentiel. C'est aussi le cas de Tesla qui a réussi à pénétrer le marché automobile pourtant encombré en mettant en avant sa différenciation technologique (tout électrique). Les nouveaux entrants pénètrent donc une industrie grâce à des stratégies nouvelles, ces dernières étant souvent permises par l'utilisation de nouvelles technologies. C'est le cas de Linkedin.

MINI-CAS d'entreprise



Linkedin

L'industrie du recrutement et de la gestion des ressources humaines subit aujourd'hui une reconfiguration profonde, catalysée par la révolution digitale.

• Le marché du recrutement : un écosystème complexe et très mouvant

Le secteur du recrutement pèserait, au niveau mondial, 400 milliards de dollars. Il est

structuré autour de très nombreux intervenants, publics et privés, aux relations complexes, tantôt concurrentielles, tantôt partenariales. Les cabinets de recrutement représentent les acteurs historiques de cette industrie dont ils constituent le cœur (68 % du chiffre d'affaires). De toutes tailles, généralistes ou spécialisés, leurs clients naturels sont des entreprises qui leur délèguent la recherche et la sélection des meilleurs talents. Leur vivier naturel est constitué de toutes les personnes qui recherchent de nouvelles opportunités professionnelles, qu'elles soient en poste ou en recherche d'emploi. Pour les détecter et leur communiquer les offres dont ils disposent, les cabinets procèdent par approche directe ou par une communication de masse dans des médias, généralistes ou spécialisés. La presse constitue le média naturel historique du recrutement, mais Internet a vu émerger des sites spécialisés comme Monster.

Un autre segment du marché est constitué des agences de travail temporaire, dont la proposition de valeur consiste à mettre à disposition, pour une durée limitée, des collaborateurs, afin de répondre à des besoins ponctuels ou pour assurer le remplacement de personnes absentes. Les entreprises ne sollicitent pas toujours ces prestataires et disposent parfois de leurs propres spécialistes internes pour sélectionner les talents qu'elles recherchent.

Les autorités publiques (comme Pôle Emploi, en France) disposent souvent de leurs propres services pour gérer le chômage et mettre en relation les demandeurs d'emploi avec des organisations qui recrutent. Ces structures concurrencent directement les cabinets en réalisant des interventions similaires, gratuitement ou à des conditions économiques particulièrement attractives.

Les institutions de formation, notamment d'enseignement supérieur technique (management et ingénierie), réceptionnent et diffusent également des propositions d'emplois, issues des entreprises et des cabinets, pour leurs anciens diplômés (« alumni »).

La digitalisation de l'économie modifie aujourd'hui profondément les fondements de l'industrie, sous l'impulsion de Linkedin qui en redessine les contours.

• Linkedin : une stratégie digitale dans le recrutement

Linkedin est un réseau social professionnel en ligne, qui a été lancé en mai 2003, et qui compte aujourd'hui 400 millions de membres dans le monde et réalise près de 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires. L'entreprise était valorisée en janvier 2016 à 26 milliards de dollars ! Linkedin offre aux managers et aux jeunes diplômés du monde entier la possibilité de créer et diffuser un profil professionnel sur Internet. Deux caractéristiques distinguent nettement Linkedin des autres intervenants et lui permettent de réaliser une croissance régulière de 50 % par an environ, lorsque le secteur est limité à 4 %.

Linkedin est assurément une **plateforme technologique fédératrice de mise en relation**. L'accès à une base de données professionnelles pratiquement universelle et internationale constitue en effet un fondement principal de la croissance de l'entreprise. L'ensemble de l'infrastructure permet de s'adresser à tous les acteurs de l'écosystème (cabinets, entreprises, écoles, salariés, travailleurs indépendants, etc.).

La qualité et l'exhaustivité de la base de données permettent aux recruteurs (entreprises,

cabinets) d'accéder aux personnes en recherche d'emploi ou souhaitant évoluer professionnellement. La visibilité qu'elle procure lui donne un avantage sur les acteurs traditionnels et garantit une croissance régulière de la base. La possibilité d'un ciblage très fin permet aux entreprises et aux cabinets de s'adresser à leurs cibles de recrutement grâce à des offres de communication publicitaire et de marketing direct performantes. Enfin, la plateforme permet la diffusion d'informations par chacun des acteurs. C'est un facteur décisif de fidélisation des membres, de valorisation et de séduction des recruteurs.

L'attractivité de Linkedin repose également sur des capacités moins visibles de son offre, mais dont les possibilités seront importantes pour garantir sa croissance dans le futur. En facilitant la compilation des données de ses membres avec les données internes des entreprises, Linkedin crée des conditions de traitements mathématiques prédictifs qui intéressent fortement les directions des ressources humaines des organisations. Les modèles qui en découlent permettent, par exemple, de détecter les profils de membres qui présentent le plus de ressemblances avec les meilleurs talents de l'entreprise. La probabilité de risque de départ dans le choix des collaborateurs peut être évaluée ainsi que la détection des managers présentant les meilleurs potentiels de développement. **Les technologies du *Big Data* sont ainsi au service de la stratégie**.

À l'avenir, il semble assez probable que Linkedin va diversifier son offre au-delà du recrutement et s'étendre au **management des ressources humaines**. Sa stratégie de croissance externe, dans les domaines de la formation, pourrait en faire un acteur dominant de la fourniture de solutions de formation innovantes et de la prescription des meilleurs établissements de formation professionnelle. ■

QUESTIONS ›››››› **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Le secteur du recrutement est-il concentré ou fragmenté ?
2. Linkedin est-il un nouvel entrant ou un produit de substitution ?

En outre, des entreprises opérant dans des secteurs connexes peuvent bénéficier d'**économies de champ**, ou économies d'envergure (*economies of scope*), c'est-à-dire qu'elles peuvent profiter d'un partage des ressources qui facilite leur entrée dans de nouvelles activités, grâce aux synergies avec leur métier de base.

> Le développement d'Amazon ne s'explique pas autrement. Démarrant par le commerce des livres, puis des supports électroniques, le nombre de références n'a cessé de croître pour couvrir de très nombreux produits et services pouvant faire l'objet d'une vente par correspondance (bijoux, parfums, médicaments et désormais produits ménagers et alimentaires).

Par ailleurs, la législation peut brusquement faire chuter les barrières à l'entrée. Ainsi, dans l'industrie pharmaceutique, les entreprises bénéficient d'une rente grâce aux brevets qui les mettent à l'abri de la concurrence. Mais quand les brevets tombent dans le domaine public, les génériques deviennent alors des concurrents redoutables.

Avec la tombée dans le domaine public des brevets de certains médicaments vedettes de Sanofi, le chiffre d'affaires de médicaments blockbusters comme le Plavix, un antithrombique, ou l'Avapro, destiné au traitement de l'hypertension, devrait chuter de plus de 80 % face à l'arrivée de médicaments génériques. Deux mois après la fin du brevet du Lipitor, Pfizer a vu les ventes de son anti-cholestérol chuter de 70 % aux États-Unis. Sanofi et Pfizer doivent donc investir dans le développement de nouveaux médicaments. Les grands laboratoires mettent aussi l'accent sur les anti-asthmatiques ou les vaccins, qui sont plus difficiles à copier en raison de processus complexes de production. Ils s'appuient aussi sur les biotechnologies pour trouver de nouveaux médicaments.

2.5 La pression des produits et services de substitution

2.5.1 Substitution et élasticité-prix

La **substitution** consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre, qui remplit la même fonction d'usage pour un niveau de performance égal ou supérieur et à un prix compétitif. Il peut aussi remplir une fonction plus large, procurant ainsi à l'utilisateur une utilité plus grande. Le produit de substitution ne doit donc pas être confondu avec un nouvel entrant. Tout en remplissant les mêmes fonctions, il est différent et offre des performances supérieures. La pression des substituts force les entreprises en place à baisser leurs prix. Une industrie qui a peu d'offres de substitution est structurellement plus rentable parce que **la demande est moins élastique**. Cela signifie que les clients sont moins sensibles aux variations de prix puisqu'ils ne peuvent pas se rabattre sur un substitut (voir l'encadré Fondements théoriques suivant sur l'élasticité-prix de la demande).

L'industrie pétrolière bénéficie de cette inélasticité, notamment parce qu'il n'existe pas encore de substitut crédible à l'essence ou au gazole pour les automobiles. Cependant, si le pétrole atteint des cours trop élevés, cela facilitera l'adoption d'énergies alternatives, comme l'électricité nucléaire ou solaire. Par conséquent, la pression des substituts est d'autant plus forte que leur rapport utilité-prix est favorable comparé à l'offre de référence dans l'industrie.

Les boissons à base de cola sont désormais menacées par des boissons moins nuisibles à l'organisme telles que l'eau ou les jus de fruits. Pepsi-Cola et Coca-Cola développent donc leur présence dans les eaux minérales, en rachetant des sources, ainsi que dans les jus de fruits.

2.5.2 Substitution et innovation

La pression des offres de substitution peut s'aggraver avec l'émergence d'innovations technologiques. L'effet immédiat est de détourner la demande existante des firmes en place. Par exemple, en offrant une communication téléphonique gratuite entre ordinateurs, le logiciel Skype détourne le trafic des lignes fixes.

L'essor des sites d'écoute de musique en ligne pèse aujourd'hui sur les ventes des sites d'achat et de téléchargement de morceaux musicaux. Ainsi, iTunes Store, qui a précipité le déclin du marché des CD, est aujourd'hui menacé par l'essor du *streaming*. Apple a donc racheté Beats pour 3 milliards de dollars, en mai 2014. Beats Music, présent sur ce marché en forte expansion, ne rassemblait certes qu'un faible nombre d'abonnés, environ 250 000, face à Deezer et Spotify. Mais cette acquisition a permis à Apple de lancer le site Apple Music avec un catalogue musical de 30 millions de titres. Apple Music comprend aussi une radio en direct 24 heures sur 24. La souscription au service se fait au prix de 9,99 dollars par mois et le site est disponible sur iPhone, iPad et PC via iTunes. Apple Music demeure cependant encore en retard face aux 10 millions de clients payants de Spotify. Cette nouvelle plateforme d'écoute pourra-t-elle se différencier suffisamment de ses concurrents déjà présents sur le marché ?

Les smartphones et les tablettes tendent à se substituer aux micro-ordinateurs, que ce soit auprès du grand public ou des entreprises qui n'hésitent plus à équiper leur personnel en tablettes plutôt qu'en PC. Les smartphones et les tablettes

menacent aussi de se substituer aux consoles portables de Nintendo et Sony.

2.5.3 Repérer les substituts potentiels

Les menaces de substitution future sont souvent difficiles à anticiper et sont à rechercher dans les nouvelles technologies qui peuvent faire bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport qualité-prix. Pour anticiper la menace de substitution, il faut :

- bien connaître la fonction d'usage remplie par le produit ou le service, avec la vision la plus large possible ;
- surveiller les technologies naissantes susceptibles d'applications très variées.

L'apparition de nouveaux « *business models* » représente aussi une menace pour les concurrents existants. Des entreprises comme Blablacar ou Airbnb représentent ainsi de réelles menaces pour la SNCF ou pour les hôteliers des grandes villes.

Les phénomènes de substitution sont de plus en plus difficiles à prévoir et à maîtriser. En confisquant une partie plus ou moins importante de la demande, ils peuvent même accélérer le déclin d'une activité ou de certains produits.

> Avec l'apparition du CD dans les années 1980 puis du numérique depuis le début des années 2000, le vinyle avait quasiment disparu comme support de musique enregistrée. Pourtant, depuis quelques années, le vinyle connaît une seconde jeunesse. Il a trouvé un nouveau public, plus large que la niche des connaisseurs. Certes, il représente encore moins de 2 % du marché physique de la musique enregistrée mais sa croissance est forte, notamment en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Le marché ne concerne pas seulement des titres anciens mais aussi des nouveautés. Cette renaissance s'explique par la volonté d'avoir accès à une qualité sonore que le CD et le numérique n'atteignent pas, ainsi que par l'attachement à un bel objet. Corrélativement, les platines réintègrent les rayons des magasins avec des modèles d'entrée de gamme ou d'autres beaucoup plus perfectionnés. La reprise du vinyle profite également aux disquaires, pas seulement les grandes surfaces spécialisées comme la Fnac, mais aussi aux petits magasins spécialisés. Bien sûr le vinyle ne retrouvera pas la place qu'il a occupée mais certains estiment qu'il pourrait représenter, à terme, entre 10 et 20 % du marché physique de la musique. Paradoxalement, le vinyle survivra sans doute au CD.

2.6 Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs

Comme on l'a vu, toute industrie est insérée dans une filière économique. Les entreprises qui la composent se trouvent en position de client sur le marché des *inputs* et de fournisseur sur le marché des *outputs*. Sur ces deux marchés, acheteurs et vendeurs négocient les prix. Dans la perspective de Porter, tout gain réalisé par la partie en aval correspond à une perte pour la partie en amont, et réciproquement. Le résultat de la négociation dépend donc directement du rapport de force entre acheteurs et vendeurs. La position du fournisseur est d'autant plus forte que la sensibilité du client au prix est faible. Cette sensibilité au prix détermine en effet **l'élasticité-prix de la demande**, c'est-à-dire l'effet des variations de prix sur le chiffre d'affaires des fournisseurs (voir l'encadré Fondements théoriques suivant).

Une forte sensibilité au prix génère une demande élastique, c'est-à-dire une baisse du chiffre d'affaires quand les prix augmentent. À l'inverse, une demande inélastique permet de pratiquer des prix plus élevés sans diminution du chiffre d'affaires, même si les volumes de ventes baissent.

L'analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs et celle du pouvoir des acheteurs sont symétriques, c'est pourquoi nous les mènerons de front. On peut utiliser les critères suivants pour analyser ces rapports de force : la concentration relative du secteur fournisseur et du secteur acheteur, la menace d'intégration verticale, l'impact de la qualité des *inputs* sur celle des *outputs*, la différenciation des *inputs*, le coût du remplacement du partenaire et la part de l'*input* dans la structure de coût du client.

FONDEMENTS THÉORIQUES

L'élasticité-prix de la demande

L'élasticité-prix de la demande est le multiple qui lie les variations du prix et l'évolution de la demande d'un produit (voir la figure 1.4 ci après). Par exemple, si une augmentation de 1 % du prix entraîne une baisse de 1,2 % de la demande, l'élasticité de la demande par rapport au prix est de 1,2. Dans ce cas, la baisse de la demande en pourcentage étant plus importante que la hausse du prix en pourcentage, le total des dépenses de la clientèle diminue. La baisse des quantités achetées n'est pas compensée par l'augmentation du prix. On dit que la demande est « élastique ».

En revanche si une augmentation de 1 % du prix entraîne une baisse en pourcentage de la demande inférieure à 1 %, l'élasticité de la demande par rapport au prix est inférieure à l'unité ; on la dit alors « inélastique ». Dans ce cas, quand le prix augmente, la dépense totale des clients augmente même si les quantités achetées diminuent. Beaucoup de biens ou de produits montrent une relation décroissante entre prix et demande. Cependant, il est bien connu que, dans nos sociétés européennes, une baisse du prix du pain n'entraînerait pas une hausse de sa consommation car il y a saturation de ce type de produit.

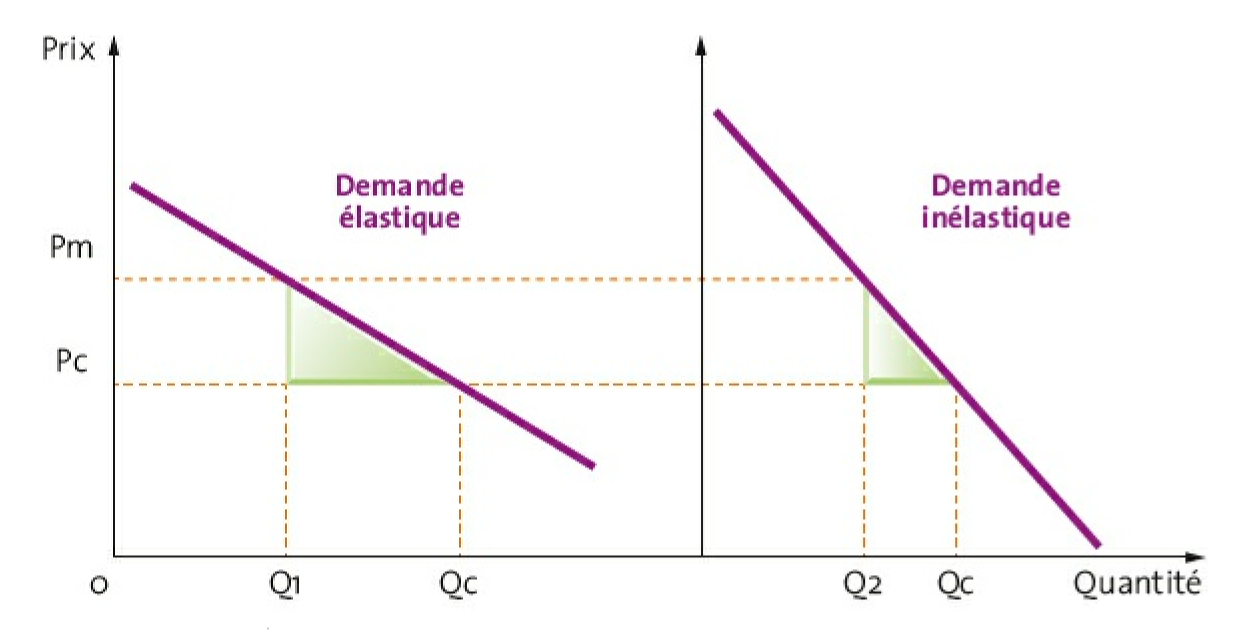


Figure 1.4 **Élasticité-prix de la demande**

2.6.1 La concentration relative

Dans une relation fournisseur-client, le rapport de force s'établit en faveur du **stade le plus concentré** de la filière. La concentration de la grande distribution, par exemple, a fait considérablement baisser le prix des denrées alimentaires car celles-ci sont fournies par des industries dont la plupart restent fragmentées. Sur la plupart des produits mis en rayon, il est

relativement facile à un acheteur de la grande distribution de mettre plusieurs fournisseurs en concurrence, alors que perdre un contrat avec une grande chaîne de magasins est souvent inacceptable pour le producteur. Dans la filière, le profit a donc tendance à migrer vers les stades les plus concentrés.

> Le marché des voyagistes connaît une concentration croissante en France depuis une dizaine d'années. En 2002, Nouvelles Frontières a été repris par le groupe allemand TUI qui a ensuite absorbé le britannique First Choice qui avait lui-même acquis Marmara. Son concurrent principal C&NN a repris Thomas Cook puis Jet Tours. À côté de ces deux leaders européens, le groupe suisse Kuoni a racheté plusieurs tour-opérateurs et le français Fram a procédé aussi à plusieurs acquisitions. Même dans le haut de gamme, Voyageurs du Monde a acquis des acteurs spécialisés comme Terres d'Aventures ou Déserts.
>
> En dépit de ce mouvement de concentration, de nouveaux acteurs continuent d'entrer sur le marché mais leur probabilité de survie est mince car ils sont peu compétitifs face aux géants du secteur, capables d'offrir une large gamme de prestations. De plus, la distribution de voyages sur Internet permet aux tour-opérateurs de toucher leurs clients directement. Elle représente environ 50 % des ventes de voyages.
>
> Pour répondre à cette menace, les agences de voyages indépendantes rejoignent des enseignes connues, tandis que les grands réseaux fusionnent ou mutualisent leurs ressources. Afat et Selectour ont ainsi créé AS Voyages, premier réseau français de distribution, qui regroupe plus de 1 150 agences de voyage en France. L'objectif est de créer des ensembles suffisamment forts pour mieux négocier avec les tour-opérateurs. Il s'agit à la fois de sécuriser l'accès aux produits et d'obtenir de meilleures conditions tarifaires. Une taille critique permet aussi de pouvoir distribuer des produits exclusifs et de se démarquer de la concurrence. Le regroupement de Manor et Tourcom rassemble près de 900 agences et fonctionne comme une centrale d'achat, permettant aux deux enseignes d'amortir leurs coûts et d'accroître leur pouvoir auprès des fournisseurs.

La taille relative joue aussi un rôle important dans le rapport de force des acteurs en négociation.

> Netflix négocie avec Comcast, le premier câblo-opérateur américain, afin de faire bénéficier ses abonnés d'un meilleur débit et d'une connexion plus fluide. Si Netflix a pu négocier favorablement avec les opérateurs de petite taille tels que Cablevision, la négociation avec Comcast est plus difficile. Les gros opérateurs comme Comcast, Verizon ou Time Warner peuvent en effet imposer des droits de péage aux fournisseurs de contenu. Ces droits représentent des coûts supplémentaires pour Netflix mais ils sont aussi un moyen de gagner de nouveaux clients et d'accroître ses revenus. Cela est impératif depuis que Netflix s'est lancé dans la production de séries télévisées, de documentaires et de films qui nécessitent des investissements difficiles à amortir.

2.6.2 La menace d'intégration verticale

Faire planer la menace d'une intégration possible vers l'amont ou l'aval instaure un rapport de force favorable qui améliore le potentiel de rentabilité de l'industrie. En effet, la menace d'intégration consiste à **créer une concurrence nouvelle**, menace d'autant plus crédible que les barrières à l'entrée dans l'industrie en amont ou en aval sont faibles. Les stratégies d'intégration verticale seront discutées de manière plus générale et plus approfondie au chapitre 6.

La création de marques de distributeur (MDD), même si elle ne correspond pas systématiquement à une intégration effective de la production proprement dite, a renforcé le pouvoir de négociation des distributeurs. Grâce à leurs marques propres qui offrent souvent un rapport qualité-prix intéressant, les distributeurs peuvent mettre les fournisseurs classiques en concurrence avec leurs propres marques.

> Le distributeur d'articles de sport Decathlon vend des vélos sous sa propre marque et intègre la réparation des cycles quelle que soit leur marque, ce qui lui permet non seulement d'augmenter la valeur créée pour le client en offrant de nouveaux services, mais aussi d'accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis des fabricants de cycles en étant présent

sur le service après-vente et la pièce détachée.

2.6.3 L'impact de la qualité des inputs sur la qualité des outputs

Plus la qualité d'un *input* est déterminante pour l'acheteur, moins celui-ci est sensible au prix, ce qui favorise le fournisseur. Ainsi les fabricants d'ordinateurs ont peu de marge de manœuvre pour négocier le prix des microprocesseurs car il est hors de question de transiger sur la qualité d'un composant aussi critique, et cela d'autant plus qu'il est difficile pour les fabricants d'ordinateurs domestiques de se différencier.

> Dans l'horlogerie, les grandes marques comme Hermès, Richemont ou Swatch, possesseur de Breguet, Blancpain ou Omega, cherchent à sécuriser l'accès aux composants (boîtiers de montre, mécanismes d'horlogerie). LVMH a ainsi acquis Léman Cadrans, fabricant de boitiers de haute horlogerie, ainsi que La Fabrique du Temps, un fabricant de mouvements mécaniques.

2.6.4 La différenciation des produits ou des services

L'acheteur peut mettre ses fournisseurs en concurrence de manière d'autant plus efficace que la différenciation des produits fournis est faible. Les acheteurs de « commodités » sont donc en position de force. En revanche, la différenciation rend la substitution d'un produit ou d'un service à l'autre très difficile et confère au fournisseur un pouvoir sur son client.

> Les équipementiers dans l'industrie automobile s'efforcent de retrouver du pouvoir de négociation en proposant aux constructeurs des systèmes à forte valeur ajoutée. Ainsi les équipements qui permettent aux voitures de mieux respecter les contraintes environnementales (rejet de CO_2, consommation…) sont fortement valorisés par les constructeurs. L'équipementier Valeo propose par exemple des produits innovants facilitant la conduite (système d'aide pour se garer, économies en carburant, protection de l'environnement…) et générant de fortes marges mais délaisse la fabrication de produits banalisés à faible valeur ajoutée (démarreur, embrayeur, essuie-glaces…).

2.6.5 Le coût de remplacement du partenaire

Le coût de remplacement (*switching cost*) est une résultante des deux facteurs précédents et se mesure par les dépenses engendrées par un changement de fournisseur ou de distributeur. Plus le coût de remplacement du partenaire est élevé, plus le pouvoir de négociation de ce partenaire est grand.

> Changer de banque entraîne des démarches auprès de tous les acteurs qui font des versements ou des prélèvements sur un compte. Un des enjeux pour les concurrents est d'abaisser les coûts de transfert en facilitant ces démarches. Dans le secteur de la téléphonie mobile, le transfert des clients est facilité par les offres promotionnelles proposées par les concurrents et par la portabilité des numéros. Les opérateurs s'efforcent alors de rendre plus difficile le désabonnement en imposant des délais de résiliation.

On peut noter que généralement le coût d'un changement de fournisseur tel qu'il est perçu par un acheteur est souvent supérieur au coût réel, ce qui renforce la fidélité du client vis-à-vis de son fournisseur. Ainsi les abonnés du téléphone ou les clients des banques ont-ils tendance à rester fidèles à leurs prestataires habituels, ce qui améliore le potentiel de rentabilité des activités téléphoniques et bancaires. Même chez les acheteurs professionnels, dans des secteurs comme l'automobile ou l'aéronautique, le coût du changement de fournisseur ou de sous-traitant est perçu comme élevé. Les habitudes, les relations personnelles, la collaboration qui s'installent entre l'acheteur et ses fournisseurs ont tendance à scléroser les relations et à rendre les changements difficiles.

2.6.6 La part du produit fourni dans la structure de coût du client

Plus un *input* pèse dans la structure de coût du secteur client, plus le client est sensible au prix de cet *input*, et plus le client va faire jouer son pouvoir de négociation pour réduire ce coût. En revanche, une industrie qui fournit à une autre une prestation qui ne représente qu'un élément de coût très marginal peut paradoxalement fixer des prix élevés car ces prix n'ont qu'un impact faible sur la profitabilité du secteur client.

Ainsi, dans une automobile, les composants les plus chers sont les sièges. Ce sont donc les fabricants de sièges qui subissent la plus forte pression de la part des constructeurs. Ceci est dû à une raison simple : une baisse de 5 % annuelle du coût des sièges a plus d'impact sur la profitabilité du secteur automobile que la même baisse obtenue sur n'importe quel autre composant. En revanche, le fournisseur du logo qui orne la calandre, ou de l'étoile qui décore le capot, peut couler des jours tranquilles car ses gains de productivité ont une influence négligeable sur le prix des voitures. En résumé, s'il est bon d'être un « gros » client, mieux vaut être un « petit » fournisseur.

> La grande distribution est souvent en position de force face à ses fournisseurs. Wal-Mart impose à ses fournisseurs des conditions draconiennes, non seulement sur les prix mais aussi sur les créneaux de livraison, très précis, avec des pénalités en cas de retard. C'est par ailleurs aux fournisseurs de gérer le linéaire et les éventuels pics de consommation et le produit appartient aux fournisseurs jusqu'au moment où il arrive en caisse. De plus, les fournisseurs doivent adopter le système d'EDI (échange de données informatisées) de Wal Mart et s'intégrer à son système logistique. Les principaux fournisseurs ont des bureaux dans le siège de Wal Mart, avec des équipes dédiées chargées de gérer au mieux l'interface entre eux et le distributeur. En contrepartie, les grandes marques qui respectent les règles imposées ont des accords privilégiés et sont payées plus rapidement.

Cependant certains fournisseurs peuvent posséder un fort **pouvoir de négociation**.

> Nestlé développe ainsi une stratégie de marques « milliardaires » (réalisant plus d'un milliard de francs suisses) comme Nescafé, Maggi, Herta ou KitKat soutenues par d'importants investissements en R&D et en marketing. Grâce à ses marques, Nestlé est en position de force face à la grande distribution, et peut lui imposer ses prix.

> Le rapport de force peut aller jusqu'au déréférencement. En 2011, Lactalis, gros fournisseur de produits laitiers, souhaitait une hausse des prix de 5 à 6 % de la part de la grande distribution. Face au refus de E. Leclerc, Lactalis a choisi de ne plus livrer ses grandes marques (camembert ou beurre Président, lait Lactel ou mozzarella Galbani) aux centres E. Leclerc pendant près d'une année. Lactalis a compensé cette perte de chiffre d'affaires en profitant de la hausse des prix mondiaux du beurre et de la poudre de lait ! Lactalis a ainsi dégagé des marges confortables sur des produits moins coûteux à fabriquer. Le groupe a aussi continué à fournir E. Leclerc pour ses marques de distributeur.

> De même, Ricard, en conflit avec E. Leclerc qui lui refusait une hausse tarifaire, a préféré ne plus livrer pendant un an des marques phares telles qu' Absolut, Clan Campbell ou Malibu.

2.6.7 Le contrôle de l'accès au marché

Certains stades de la filière contrôlent l'accès aux clients finaux. Les entreprises situées à ce niveau sont des intermédiaires indispensables et ont donc un fort pouvoir de négociation face à leurs fournisseurs.

> YouTube, filiale de Google, a lancé sa propre plateforme de *streaming* musical. Cela lui permet de faire pression sur le monde de la musique en imposant des conditions tarifaires aux producteurs et en menaçant de les déréférencer de l'offre gratuite même s'il s'agit d'artistes aussi connus que Arctic Monkeys ou Adele. Ces conditions étaient inférieures d'un tiers à celles proposées par Deezer ou Spotify. Les labels indépendants se sont donc regroupés au sein de l'association Merlin afin de renforcer leur pouvoir de négociation bien plus faible que celui d'Universal, Sony et Warner

qui pouvaient négocier des conditions de diffusion plus favorables en raison de leur poids sur le marché de la musique. Finalement, YouTube a trouvé un accord avec Merlin qui réunissait alors plus de 20 000 producteurs indépendants.

2.7 Pièges et limites du modèle des cinq forces

Par rapport aux *check-lists* interminables et hétérogènes des opportunités et des menaces du modèle *SWOT* (voir le chapitre d'introduction), le modèle des cinq forces a le mérite de proposer des concepts simples et opératoires pour procéder à une analyse systématique de l'industrie, en proposant une vision élargie de la concurrence et un raisonnement économique rigoureux. On peut cependant opposer plusieurs critiques à ce modèle.

- **Son caractère statique et fermé.** Le modèle suppose que l'industrie a des frontières claires et non évolutives. Il est donc pertinent pour analyser des secteurs existants et stables. En revanche, lorsqu'Apple a lancé l'iPad, il aurait été bien difficile d'analyser une industrie qui n'existait pas encore. Le modèle a un caractère prédictif et peut être utilisé comme support pour envisager des scénarios d'évolution et leurs conséquences sur la rentabilité du secteur mais il peine à prendre en compte les évolutions brusques et les ruptures.

- **Son côté simpliste.** Dans le modèle, les frontières entre fournisseurs, acheteurs, concurrents sont réputées claires alors que, dans la réalité, il n'est pas rare que les firmes de l'industrie aient des degrés d'intégration verticale différents et se retrouvent fournisseurs ou clients de leurs concurrents.

- **L'absence de la réglementation et des pouvoirs publics** dans le modèle. En théorie, il semble en effet que la rentabilité de l'industrie soit seulement soumise à la loi du marché, alors que les pouvoirs publics jouent un rôle important dans les faits. Certains analystes introduisent une sixième force pour compléter le modèle sur ce point. Ce reproche est à nuancer : la plupart des interventions de l'État peuvent être capturées par le modèle sous forme de barrière à l'entrée ou à la sortie, ou bien sous forme de pouvoir de négociation de l'État-client, etc.

Par ailleurs, le schéma de Porter s'inscrit dans la logique de filière économique, ce qui le conduit à négliger ce qu'on appelle les « **complémenteurs** ». Ceux-ci ne sont pas dans un rapport client-fournisseur mais sont plutôt des produits complémentaires tels que Windows et Intel, les fabricants de sommiers ou les producteurs de draps de lits. Ainsi, la firme B est complémentaire de A si la vente des produits B accroît la vente des produits A. Les « complémenteurs » sont donc à la source d'effets de réseaux et de ce que les économistes nomment « **externalités positives** ».

> Un éditeur de jeux vidéo a besoin que le parc de consoles installé soit le plus vaste possible pour accroître ses ventes tandis que le fabricant de consoles a besoin qu'il existe des jeux attractifs pour vendre ses consoles. Les éditeurs de jeux vidéo ne sont pas fournisseurs des producteurs de consoles puisque tous deux s'adressent aux mêmes clients. Mais chacun a besoin de l'autre pour se développer et accéder au marché.

De plus, le schéma de Porter privilégie les rapports de force entre acteurs et les logiques gagnant-perdant, ce qui l'amène à minorer les logiques de partenariat ou d'alliance, entre concurrents directs ou entre clients et fournisseurs. Or il peut y avoir des intérêts convergents entre clients et fournisseurs qui font émerger des logiques gagnant-gagnant.

> Les grandes surfaces s'affrontent sur les prix et mettent alors la pression sur les fournisseurs. Pour autant, cette guerre des prix fait chuter les marges de tous les acteurs de la filière, désormais tous fragilisés. Il est pourtant peut-être préférable de passer par des partenariats plutôt que par l'affrontement. Par exemple, Système U a conclu un accord avec la coopérative d'éleveurs de porcs Terrena. L'enseigne s'engage, sur un contrat de 3 ans, à acheter aux éleveurs de la coopérative un volume fixé à l'avance tout en garantissant les prix tandis que les éleveurs s'engagent à nourrir les bêtes avec des graines de lin et de colza, et à réduire l'utilisation des antibiotiques. Au final, le distributeur sécurise ses approvisionnements, assure la qualité de ses produits et se différencie de ses concurrents. De son côté, le fournisseur sécurise ses revenus et ses débouchés pour 3 ans.

En définitive, plutôt que se concentrer aveuglément sur les cinq cases du schéma de Porter, l'analyste doit surtout comprendre la logique profonde de l'approche et l'adapter au contexte étudié, quitte à ajouter la sixième case de son choix, qu'il s'agisse de l'État, d'un client du client, d'une nouvelle catégorie de concurrents ou encore des acteurs fournissant des produits complémentaires.

2.8 Éviter des erreurs de raisonnement grâce au modèle des cinq forces

2.8.1 Reconnaître l'attractivité d'une industrie

Le modèle des cinq forces combat nombre d'idées reçues. Il montre par exemple que ce ne sont pas les activités « à forte valeur ajoutée », « high-tech », « en croissance forte » ou « de luxe » qui sont les plus attractives. L'industrie des micro-ordinateurs a longtemps connu une croissance annuelle à deux chiffres ; pourtant les niveaux de profit dépassaient rarement quelque 3 % ou 4 % du chiffre d'affaires. De même, le secteur des consoles de jeux connaît une forte croissance mais c'est un secteur très concurrentiel. Sega a été contraint de se retirer et les autres acteurs en place ont vendu leurs consoles à perte pendant plusieurs années.

À l'inverse, des secteurs produisant des produits parfaitement banals, dont on ne parle jamais, à faible technologie, que les clients valorisent peu, peuvent enregistrer des taux de profit exceptionnels, si la structure concurrentielle, telle qu'elle apparaît à travers les cinq forces, s'y prête.

> Dans les équipements de bureau, l'industrie des machines à affranchir le courrier est particulièrement lucrative. Il s'agit quasiment d'un duopole mondial. L'activité est dominée par une entreprise américaine, Pitney Bowes, qui détient plus de 60 % du marché mondial, suivie d'un concurrent français, Neopost, qui frise les 25 % de part de marché, les autres concurrents étant très petits. Les barrières à l'entrée sont élevées car, pour chaque machine, il faut obtenir l'agrément des services postaux nationaux. De plus, les clients sont peu sensibles au prix car ces machines représentent un investissement négligeable. Enfin les substituts sont inexistants (si ce n'est désormais le courrier électronique).

2.8.2 Repérer une position concurrentielle favorable

Certains préceptes mis en avant par le modèle sont contre-intuitifs et permettent d'éviter les erreurs de raisonnement. On a ainsi tendance à penser qu'un fournisseur qui vend un produit représentant une forte part des achats du client est en position de force à cause d'un supposé effet de taille. Le modèle montre que c'est souvent l'inverse.

De même, on peut se dire intuitivement qu'il vaut mieux être petit dans un secteur fragmenté, ce qui met l'entreprise à égalité avec ses concurrents, plutôt que petit dans un secteur concentré,

ce qui crée une position concurrentielle défavorable par rapport aux concurrents dominants de l'oligopole. Là encore, le modèle montre le contraire : une industrie concentrée est plus rentable qu'une industrie fragmentée, et les petits concurrents bénéficient comme les gros des marges élevées propres à l'activité.

> En France, le marché des gaz médicaux (oxygène pour les hôpitaux, etc.) est largement dominé par Air Liquide, une entreprise très profitable qui fournit près de 80 % du volume. Le numéro deux du secteur, Linde Gas, qui a une part de marché d'environ 10 %, bénéficie de l'ombrelle de prix créée par Air Liquide et réalise des profits importants en France. En revanche, dans les pays comme l'Allemagne où les concurrents sont plus nombreux et les parts de marché mieux réparties, les prix sont plus bas et les entreprises moins rentables, y compris Air Liquide.

Beaucoup d'erreurs de raisonnement proviennent d'une confusion entre l'analyse à mener au **niveau de l'industrie**, qui est le niveau pertinent pour le modèle des cinq forces, et le **niveau de l'entreprise**, que nous développerons dans les chapitres suivants. Le pouvoir de négociation des fournisseurs dont parle Porter est celui du secteur fournisseur pris globalement, par rapport à l'industrie cliente considérée dans sa globalité également. Ainsi, la pression sur les fournisseurs qui contribuent le plus à la structure de coût du client doit être comprise comme un phénomène qui affecte l'ensemble de l'industrie et non pas un fournisseur particulier. Par exemple, si un constructeur automobile achète 80 % de ses sièges à un fournisseur A et 20 % à un fournisseur B, il cherchera à les mettre en concurrence pour obtenir le même prix, le plus bas possible, des deux. Le petit fournisseur ne sera pas mieux traité que le gros.

En fait, la logique sous-jacente du modèle des cinq forces est que **tous les facteurs qui permettent de s'éloigner de la concurrence pure et parfaite favorisent la rétention des profits au sein de l'industrie.** C'est pour cette raison que les notions d'effet de taille (concentration, économies d'échelle, etc.) et de différenciation reviennent aussi souvent dans le raisonnement.

Nous verrons dans les chapitres 3 à 5 que les sources d'avantage concurrentiel sont justement le coût/volume et la différenciation. Mais une bonne analyse doit bien séparer les facteurs qui conditionnent la rentabilité de l'industrie de ceux qui déterminent la performance d'une entreprise particulière dans cette industrie. C'est pourquoi il est conseillé, après avoir mené l'analyse de l'industrie avec le modèle des cinq forces, de conduire une étude détaillée de chacun des principaux concurrents ou des groupes de concurrents. Des concurrents différents se positionnent différemment par rapport aux cinq forces et peuvent en tirer des avantages particuliers qu'il s'agit d'analyser.

3 Les problèmes de définition de l'industrie

Comme nous l'avons vu, l'utilisation de la méthode des cinq forces suppose que l'on soit capable d'identifier clairement les frontières de l'industrie. Notre définition de l'industrie repose sur l'idée que les entreprises concurrentes offrent des produits étroitement substituables, donc qu'elles opèrent sur le même « marché ». Définir le **marché de référence** est donc une étape essentielle pour mener à bien une analyse rigoureuse de l'environnement concurrentiel. Or, dans la pratique, c'est plus difficile qu'on ne croit.

3.1 Qu'est-ce qu'un marché ?

L'analyse stratégique a toujours été confrontée à la difficulté de définir ce qu'est un marché. Dans les analyses qui précèdent, nous avons utilisé la notion de « part de marché » sans éprouver le besoin de définir ce qu'était le marché et surtout quels en étaient les contours. L'économie nous propose de nous représenter le marché comme un « lieu » où se rencontrent l'offre et la demande. La perspective concurrentielle invite à envisager un « lieu » d'affrontement entre des concurrents.

3.2 Sur quel marché opère l'entreprise ?

Trois critères principaux peuvent être utilisés pour identifier les contours d'un marché : **le produit ou le service**, **l'espace géographique** et **la technologie**. Selon la manière dont on interprète ces trois critères, on évalue la concurrence et la concentration de façon très différente.

> Prenons l'exemple des moyens de transport. Pendant très longtemps, le train et l'avion étaient considérés comme complémentaires et assez peu substituables, sauf sur certaines distances. Avec le développement de la technologie des trains à grande vitesse, les distances et le temps consacrés au transport ont été analysés différemment, notamment en Europe. Ainsi, pour rejoindre de Paris des villes comme Lyon ou Londres, le transport ferroviaire est devenu concurrent du transport aérien.

Cet exemple est une assez bonne synthèse des quatre dimensions que nous recommandons de prendre en compte pour mener l'analyse d'un marché. Supposons que nous analysions le marché où opèrent Air France et British Airways : suivant l'espace géographique retenu, et selon que l'on inclut ou non le TGV dans l'analyse, on aboutira à une évaluation de l'intensité concurrentielle complètement différente.

3.2.1 Le produit ou service

Deux dimensions sont utiles pour évaluer l'homogénéité ou l'hétérogénéité des produits sur un marché : l'innovation et les prix.

L'innovation

L'innovation peut perturber l'homogénéité des produits ou des services sur un marché. Statistiquement, on peut dire que près de la moitié des produits ou services qui seront disponibles dans cinq ans n'existent pas encore. Aujourd'hui, des services complets de location automobile (usage, assurance, entretien et renouvellement) nous sont offerts en lieu et place de la propriété directe et exclusive du véhicule. De même, le porte-monnaie électronique devient une composante future du téléphone portable, aux côtés des fonctions d'appareil photographique et de lecteur de musique.

La **capacité d'intégration** de différentes fonctions d'usage dans un même objet bouleverse les séparations classiques entre produits ou services, et donc entre secteurs d'activité. Par exemple, face au développement des jeux vidéo multijoueurs disponibles sur Internet, est-ce encore pertinent d'acheter une console de jeux vidéo individuelle ? Accéder à un service de télévision numérique payante et à la carte met en concurrence le téléviseur du salon avec

l'ordinateur. Si l'on ajoute sur l'ordinateur portable le haut débit sans fil multimédia, on oppose la mobilité à la sédentarisation du consommateur.

Le prix

Les prix peuvent servir d'indicateurs d'homogénéité ou d'hétérogénéité :

– le **découpage du marché** fait-il apparaître une segmentation stable repérable par les prix ? Ainsi, les prestations hôtelières peuvent être facilement distinguées par les niveaux de prix pratiqués ;

– le **niveau de prix** de certains produits ou services influence-t-il la consommation d'autres produits ou services ? Par exemple, le niveau des loyers immobiliers a-t-il une influence sur le nombre de prestations par abonnement (téléphone, télévision par câble…) ou le recours au crédit à la consommation ?

3.2.2 L'espace géographique

La consommation sur Internet s'exonère des contraintes du temps et de l'espace. Un consommateur japonais peut réserver, via Internet, des billets de train de la société Amtrak pour un voyage entre New York et Washington D.C. À Grand Station à New York, deux mois plus tard, il retirera ses billets en présentant à une billetterie automatique son numéro de réservation et sa carte de crédit.

L'espace géographique disparaît-il pour autant de l'analyse concurrentielle ? Non. Il importe encore de comprendre le rôle de l'aire géographique dans la construction d'un marché, et donc pour la concurrence. L'hôtel familial installé sur le Mont-Saint-Michel est-il sur le même marché que la société Accor ? Si cette dernière avait un hôtel au cœur de cet endroit unique au monde, la réponse serait positive. Il faudrait alors tenir compte des caractéristiques des chambres, des prestations offertes et du niveau des prix. Cependant, cet hôtel familial peut très bien bénéficier d'un avantage lié à sa localisation, comparable à celui dont bénéficierait une société minière pour l'exploitation d'un gisement. Alors, il serait possible de montrer que cet hôtel familial n'est pas sur le même marché géographique que la chaîne hôtelière mentionnée précédemment.

EN PRATIQUE

Grille d'analyse d'un marché

1. Produit ou service

✔ **Nature** du produit ou du service :
– caractéristiques techniques et d'usage ;
– degré d'intégration de fonctions ;
– position dans la filière : produit de première transformation, bien intermédiaire, bien durable, service, prestation…

✔ **Distinction des rôles** entre les prescripteurs, les acheteurs et les vendeurs

✔ **Écarts de prix** entre les produits : existence et stabilité des segments

✔ **Indépendance** (ou non) des mouvements de prix de deux produits ou services :
– forte dépendance : critère de substituabilité ;
– faible dépendance : critère de complémentarité.

✔ Élasticité croisée de la demande : influence du niveau du prix de A sur la consommation des produits B, C, ou D.

2. Espace géographique (local, régional, national, international)

✔ Acheteurs :
– comportements d'achat des différents types d'acheteurs ;
– types d'accès au produit ou au service ;
– aire géographique dans laquelle les acheteurs font leurs choix.

✔ **Vendeurs** : aire géographique sur laquelle les ventes s'opèrent

✔ **Distances** pour le transport des produits

✔ **Part relative des coûts de transport** dans les coûts de production

3. État de la technologie

3.2.3 L'état de la technologie

À travers les précédents exemples, il est manifeste que la technologie est un facteur structurant des marchés, que ce soit dans la conception, la production ou la distribution de produits ou de services. Il suffit de penser au rôle futur des technologies du génie génétique dans la santé, l'alimentation ou la production agricole. La technologie a aussi un impact sur le type de distribution et d'accès au client. Par exemple, l'information commerciale peut être complétée par des visites virtuelles du lieu de vacances et par le témoignage des clients. Des sites comme TripAdvisor.com ou Booking.com collectent cette information, classent les hôtels et jouent les

intermédiaires entre un client potentiel et des fournisseurs de chambres.

3.3 Substituabilité des produits : l'approche qualitative

Dès l'introduction de ce chapitre, nous avons défini l'industrie comme un ensemble de concurrents offrant des produits étroitement substituables, c'est-à-dire opérant sur le même marché. Dans la pratique, la substituabilité des produits est souvent difficile à estimer. **Les produits seront d'autant plus substituables qu'ils offriront des occasions d'utilisation similaires**. Par exemple, bien qu'ils appartiennent souvent à des segments différents, le jus d'orange et une boisson à base de cola sont substituables car ils répondent au même besoin. Ces produits aux caractéristiques et aux occasions d'usage similaires seront donc sur le même marché du moment qu'ils appartiennent au même marché géographique.

Il existe également des marchés géographiques où des produits ou services de nature dissemblable répondent au même besoin. C'est le cas de la traversée de la Manche. Trois moyens de transport sont différents mais fortement substituables : le train, l'avion et le ferry. Sur une très longue distance intercontinentale, ces modes de transport ne seraient plus substituables.

3.4 Substituabilité des produits : l'approche quantitative

Il est possible de mesurer de manière quantitative si des produits sont plus ou moins fortement substituables en utilisant la notion d'élasticité croisée. Cette notion découle du concept d'élasticité-prix de la demande présenté dans l'encadré ondements théoriques ci-dessus.

L'élasticité-prix croisée de la demande établit un lien entre les variations de prix du bien A avec l'évolution de la demande pour un bien B. Par exemple, une tarification à la hausse du chèque entraînerait-elle une évolution à la hausse de l'usage de la carte bancaire pour les paiements ? L'élasticité-prix croisée mesure la sensibilité de la consommation d'un bien au prix d'un autre bien. C'est donc une manière de quantifier la propension à la substitution d'un bien par un autre. **Plus la demande d'un produit est sensible aux variations de prix d'un autre produit, plus ces produits sont substituables.**

4 Les groupes stratégiques

Quelle que soit la manière dont on détermine les contours d'une industrie, les produits offerts ne sont généralement pas parfaitement substituables et les concurrents en lice ne sont pas parfaitement semblables. Il est donc important d'analyser cette diversité. Nous avons vu avec la méthode des cinq forces de Porter que la diversité des concurrents est un des déterminants de l'intensité concurrentielle. C'est pourquoi, une fois menée l'analyse des facteurs ou des forces qui pèsent sur la profitabilité d'une industrie, il est nécessaire d'étudier en quoi les positionnements et les comportements des concurrents diffèrent.

En analysant la **diversité concurrentielle**, on fait généralement apparaître des sous-ensembles de concurrents partageant des caractéristiques stratégiques similaires et stables dans le temps et se distinguant d'autres groupes aux caractéristiques différentes. C'est ce qu'on appelle des **groupes stratégiques**.

Ainsi, comme on peut le voir sur la figure 1.5, on distingue différents groupes stratégiques au sein de l'industrie automobile. Ces groupes sont presque des industries à part entière, tant les produits et les stratégies diffèrent d'un groupe à l'autre. Quoi de commun en effet entre Honda et Rolls-Royce ? Le groupe des constructeurs de voitures de luxe (Rolls-Royce) et celui des voitures de sport (Porsche) ne se concurrencent que très indirectement. Ils interfèrent également très peu avec les constructeurs de voitures haut de gamme comme Mercedes ou BMW. Et pourtant, il existe une interdépendance forte entre des groupes apparemment très éloignés. C'est ainsi que Ford a racheté Jaguar avant de le revendre à Tata et que Volkswagen, qui détient les marques Audi, Seat ou Skoda, a aussi acquis Porsche.

4.1 Les axes de construction des groupes stratégiques

Pour tracer une carte des groupes stratégiques, on peut utiliser des axes très variés, parmi lesquels on retrouve les dimensions que nous avons mentionnées pour définir les marchés :

– les caractéristiques des produits,
– la politique de prix,
– l'innovation,
– la technologie,
– la présence géographique,
– le degré de spécialisation,
– l'image de marque,
– le mode de distribution,
– l'étendue des services annexes proposés,
– la qualité perçue du produit,
– le type de politique commerciale,
– le degré d'intégration verticale,
– la position en termes de coûts,
– les relations avec la société mère,
– les relations avec les pouvoirs publics, etc.

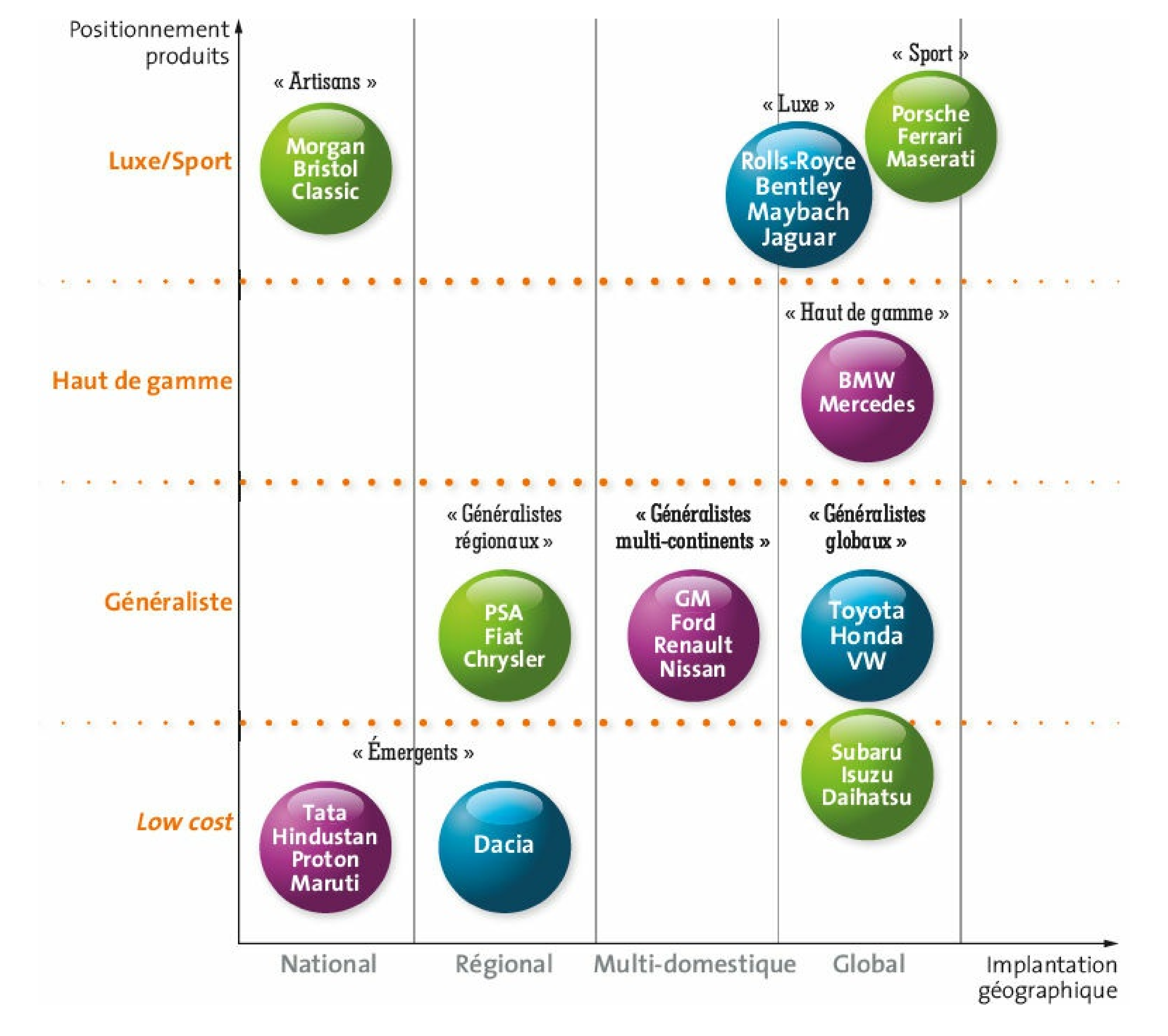


Figure 1.5 **Groupes stratégiques dans l'industrie automobile**

L'expérience montre que plusieurs de ces dimensions sont généralement corrélées entre elles et qu'on peut les réduire à un petit nombre d'axes indépendants. La stratégie d'une entreprise se traduit en effet par un ensemble de choix cohérents sur chacun de ces éléments. Or, dans un même secteur, les ensembles viables de choix cohérents sont en nombre fini. Un groupe stratégique est constitué par les entreprises qui ont adopté des configurations de choix similaires sur les principaux éléments listés ci-dessus.

Pour choisir les axes d'analyse, il convient donc de procéder (statistiquement ou mentalement) à une analyse en composantes principales des dimensions listées ci-dessus, de manière à identifier deux ou trois facteurs qui :

- résument le mieux les dimensions précédentes ;
- discriminent le mieux entre les concurrents du secteur ;

- rendent le meilleur compte des écarts de profitabilité dans l'industrie.

L'analyse des groupes stratégiques conduit donc à dresser une **topographie de la concurrence** au sein d'un secteur. À condition de pouvoir conserver les mêmes paramètres au cours du temps, elle permet aussi de représenter l'évolution de la structure concurrentielle.

> Suite à la libéralisation des jeux en ligne, de nombreux acteurs sont entrés sur le marché mais leurs profils sont différents. On identifie ainsi quelques opérateurs historiques du jeu comme le PMU et la Française des jeux qui possèdent plus de 15 % du marché mais aussi des nouveaux entrants *pure players*, uniquement en ligne, comme Betclic ou Bwin qui ont réussi à s'imposer. D'autres acteurs se sont même spécialisés sur certains jeux, le poker par exemple, comme Winamax et Pokerstars.

> Dans le secteur des pneumatiques, on peut identifier plusieurs groupes stratégiques, en fonction de leur internationalisation et de leur spécialisation. Les entreprises du premier groupe sont des généralistes présents sur de nombreux segments (tourisme, deux-roues, camionnettes, poids lourds, matériel agricole, aviation, génie civil) ; elles possèdent un portefeuille de marques étendu, de fortes capacités d'innovation et sont souvent intégrées verticalement. À l'opposé subsistent encore des fabricants spécialisés (Yokohama Rubber, Cooper Tire, Hankook…) de taille régionale, faiblement intégrés verticalement, peu diversifiés et avec une gamme étroite de produits. Les challengers comme Firestone, Uniroyal-Goodrich ou Dunlop qui appartenaient à un groupe intermédiaire ont été rachetés par les leaders. Seules subsistent désormais des firmes comme Continental ou Pirelli dont la position stratégique est peu assurée malgré leurs efforts pour réduire leurs coûts, s'internationaliser ou jouer sur leur renommée en s'appuyant comme le fait Pirelli, sur sa notoriété dans la compétition automobile.

4.2 Concurrence intra- et inter-groupes

L'étude des groupes stratégiques débouche sur la distinction entre :

– la rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques ;

– la lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques.

La rivalité entre firmes d'un même groupe s'analyse comme la concurrence au sein de l'industrie. Ainsi, les entreprises appartenant à un groupe en situation de monopole ou d'oligopole ont une rivalité interne beaucoup plus faible et sont donc plus rentables que celles des groupes constitués d'un grand nombre de petits concurrents. Chaque groupe se caractérise par un **profil stratégique** et par une **performance économique** résultant de la position particulière qu'il occupe dans la filière et dans l'environnement concurrentiel du secteur.

Les performances d'une entreprise s'expliquent ainsi par les caractéristiques concurrentielles du secteur, puis par celles du groupe stratégique auquel elle appartient, et enfin par sa position propre au sein de celui-ci. Mais cette topographie concurrentielle n'est jamais définitivement figée. Elle évolue plus ou moins vite en fonction de la maturité du secteur et des comportements des acteurs.

Les barrières à l'entrée et à la sortie peuvent être analysées pour un groupe comme pour une industrie de manière à expliquer la difficulté qu'une firme peut rencontrer pour passer d'un groupe à l'autre. On parle alors de barrières à la mobilité inter-groupe (ou intrasectorielles).

Au total, la lutte concurrentielle inter-groupe est fortement influencée par :

- **les barrières à la mobilité** inter-groupe ;

- **le nombre de groupes** stratégiques et **leur taille** relative : plus les groupes sont nombreux et de taille équivalente, plus la lutte est farouche ;
- **le degré d'interdépendance** des groupes sur le marché : s'ils servent la même demande, la concurrence est plus forte que si leurs clientèles sont relativement spécialisées ;
- **la distance stratégique** entre les groupes : plus elle est forte, plus les stratégies sont diverses, ce qui devrait théoriquement contribuer à exacerber la concurrence.

4.3 Du bon usage des groupes stratégiques

Afin de questionner son positionnement actuel ou futur, la firme se devra d'analyser successivement :

- le groupe stratégique dominant, celui intégrant les acteurs majeurs en termes de taille (et souvent aussi de rentabilité) qui structurent le jeu concurrentiel du secteur. C'est ce groupe qui détermine ce que nous appellerons l'offre de référence ;
- le ou les groupes(s) le(s) plus rentable(s), ceux intégrant les entreprises qui, en moyenne, dégagent la plus forte profitabilité. En comprendre les raisons constitue un exercice essentiel pour l'étude des mécanismes de réduction des coûts et de différenciation au sein de l'industrie ;
- les groupes à positionnement original, qui sont considérés par les acteurs en place comme des « aberrations ». Il s'agit souvent de nouveaux venus dont le positionnement et la stratégie perturbent si fortement les firmes en place que celles-ci ne peuvent ni en comprendre les ressorts ni en accepter la pérennité. Ces aberrations peuvent correspondre à des erreurs de positionnement stratégique ou au contraire renvoyer à des stratégies de rupture très innovantes et finalement gagnantes.



- **Plusieurs niveaux d'analyse** de l'environnement sont distingués : le macroenvironnement, l'industrie et l'environnement concurrentiel.
- **Le modèle PESTEL** identifie six forces principales pour analyser le macroenvironnement : **P** (politique), **E** (économique), **S** (social), **T** (technologique), **E** (environnemental), **L** (légal).
- **Une « industrie » ou « secteur »** est un ensemble d'entreprises concurrentes offrant des produits étroitement substituables.

  ■ La performance d'une entreprise donnée résulte à la fois de facteurs externes, propres à son industrie, et de facteurs internes, spécifiques à sa stratégie.

  ■ Il est fondamental d'analyser le potentiel de

	rentabilité du secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère, pour tirer profit de ce potentiel et exploiter les gisements de profit présents dans l'industrie.
➤	**Modèle des cinq forces de Porter :** le potentiel de rentabilité d'une industrie résulte selon Michael Porter de l'interaction entre cinq forces : – l'intensité de la concurrence entre les firmes du secteur ; – la menace de nouveaux entrants ; – la pression des produits ou services de substitution ; – le pouvoir de négociation des acheteurs ; – le pouvoir de négociation des fournisseurs. ■ L'ensemble de ces forces pousse la rentabilité des capitaux investis dans le secteur vers un plancher que l'on appelle le coût du capital. Lorsque ces forces sont moins intenses, les entreprises de l'industrie peuvent plus facilement retenir les profits au sein de l'industrie et atteindre des niveaux de profitabilité économique supérieurs au coût du capital. ■ Il est parfois délicat de définir les contours de l'industrie à étudier. Trois critères peuvent aider à cerner ces contours : – la substituabilité des produits ou services (que l'on peut mesurer par l'élasticité croisée de la demande) ; – l'espace géographique pertinent ; – la technologie.
➤	**La méthode des groupes stratégiques** permet d'étudier la diversité des concurrents dans une industrie. ■ Cette méthode consiste à établir une typologie des concurrents et de leurs stratégies. ■ Elle permet d'analyser la concurrence intragroupe et intergroupe, ainsi que les barrières à la mobilité entre groupes.

1 Stanley M., 2015.
2 Voir le chapitre 1, section 2.1.

3 Porter M.E., 1980.
4 Nous reviendrons sur cette notion dans le chapitre 9 sur la croissance et la création de valeur.

Chapitre
2



Les stratégies de coût et de volume

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le secteur d'activité dans lequel se déploie une entreprise a un effet non négligeable sur sa rentabilité, son développement à long terme et la valeur qu'elle créera pour ses actionnaires. Néanmoins la stratégie est loin de se réduire à un choix d'activité judicieux : dans un même secteur coexistent des entreprises très performantes et des concurrents qui réussissent beaucoup moins bien.

L'une des stratégies les plus efficaces pour atteindre des niveaux de performance supérieurs à ceux des concurrents est de parvenir à des niveaux de coût inférieurs à ceux de ces concurrents. Cela permet d'obtenir des marges plus importantes ou de proposer des prix plus faibles et ainsi d'accroître ses parts de marché.

Les stratégies de coût focalisent tous les efforts de l'entreprise en vue de minimiser ses coûts complets. Ceux-ci incluent, outre le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution, ainsi que les coûts administratifs et financiers, y compris le coût de l'utilisation de ressources financières, que l'on appelle le coût du capital. Or on a observé dans un grand nombre de secteurs d'activité que l'entreprise qui avait les coûts les plus bas était également celle qui avait la production cumulée la plus importante ; la constatation de cette relation a donné naissance au concept d'**effet d'expérience**, qui est dans certains cas une source d'avantage concurrentiel. ■

Sommaire

1 Avantage de coût et volume de production : l'effet d'expérience

1.1 Théorie de l'effet d'expérience

La notion d'effet d'expérience trouve son origine dans des observations effectuées au sein du ministère américain de la Défense dans les années 1930. À l'époque, les contrats d'approvisionnement passés avec les industriels de l'armement prévoyaient une rémunération du fabricant d'un matériel sur la base des coûts réels supportés par ce fabricant. Ce système exigeait de connaître les coûts des fournisseurs et donc de mesurer le temps de production et la quantité de matières premières utilisées, etc. Or, en contrôlant les coûts, on s'est rendu compte que ceux-ci baissaient d'un pourcentage approximativement constant à chaque doublement du volume de production cumulé. C'est ce qui a donné naissance à la **loi de Wright** (1936)[1], qui a elle-même servi d'inspiration, bien plus tard, à la notion de courbe d'expérience. Cette dernière a été popularisée dans les années 1970 par Bruce Henderson[2], le fondateur du Boston Consulting Group, cabinet de conseil en stratégie créé en 1963.

La théorie de l'effet d'expérience[3] **stipule que le coût unitaire total d'un produit, mesuré en unités monétaires constantes, c'est-à-dire en annulant les effets de l'inflation, décroît de manière continue à mesure que le volume de production cumulé de ce produit augmente.** Notons qu'il s'agit de la production cumulée, c'est-à-dire du nombre total d'unités produites depuis que la fabrication du produit a commencé, et non pas du volume de production à un moment donné. Par conséquent, l'effet d'expérience permet – du moins en théorie – de réduire les coûts même si la cadence de production reste constante.

L'idée est donc que la production de chaque nouvel exemplaire du produit améliore la capacité de l'entreprise à faire des économies, au-delà du simple étalement des coûts fixes sur des volumes supérieurs. La théorie de l'effet d'expérience ne se confond donc pas avec les économies d'échelle. Les observations réalisées dans de multiples secteurs d'activité montrent que ce pourcentage est généralement compris entre 10 % et 30 %.

La représentation graphique de l'effet d'expérience prend la forme d'une **courbe d'expérience**. La courbe présentée en figure 2.1 est celle que l'on observe dans le secteur de la construction aéronautique civile.

Cette courbe décrit l'évolution des coûts (mesurés en heures de main-d'œuvre par livre d'avion fabriqué) en fonction de la production cumulée de chaque modèle. Quelques modèles d'avions connus ont été situés sur cette courbe en fonction du nombre total d'exemplaires vendus jusqu'en 2007. Si l'on représente l'effet d'expérience en échelle logarithmique, la courbe

précédente prend la forme d'une droite, comme l'indique la figure 2.2 : le logarithme du coût est proportionnel au logarithme de la production cumulée.

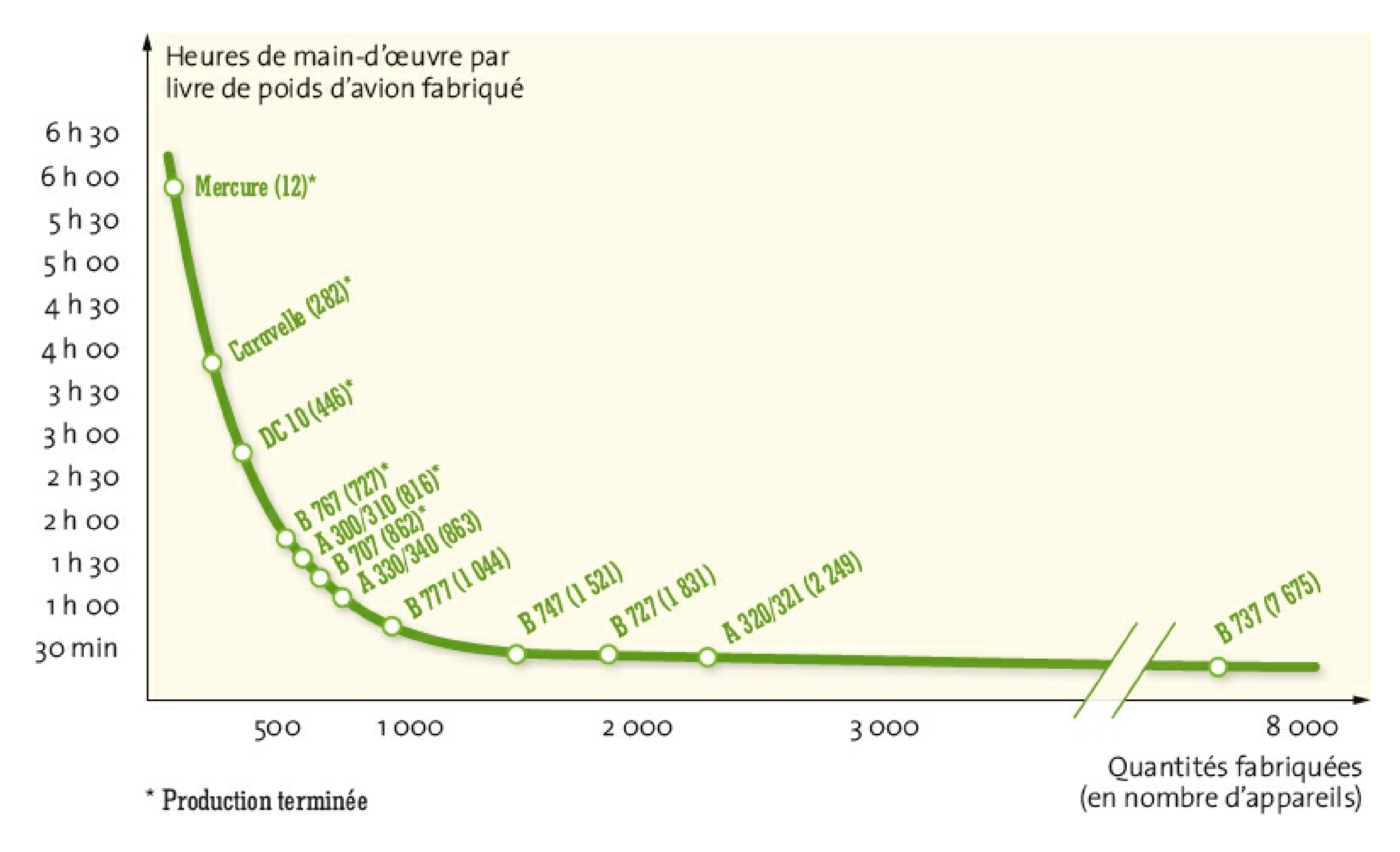


Figure 2.1 **Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile : livraisons cumulées à fin 2007**

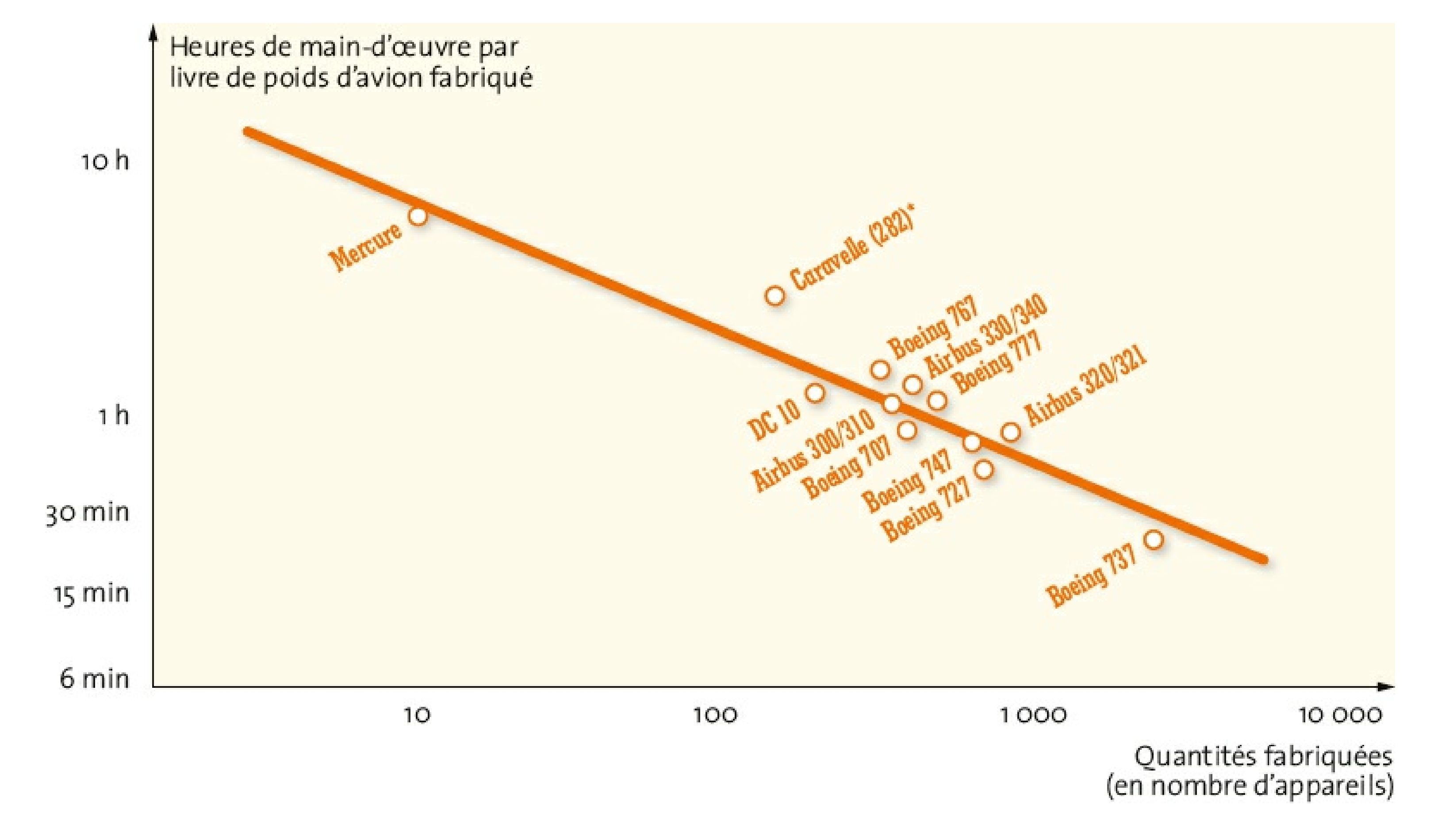


Figure 2.2 **Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile (représentée en échelle log-log)**

La pente de la droite traduit l'**intensité de l'effet d'expérience** ; par exemple, une pente à 20 % signifie qu'à chaque doublement de la production cumulée, le coût unitaire total diminue de 20 %. Plus la courbe a une pente forte, plus l'avantage de coût dû à la croissance de la production cumulée est important.

Il faut noter que la courbe d'expérience n'est pas propre à une entreprise, mais à un **domaine d'activité** : elle s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence sur ce secteur. Les entreprises peuvent donc être comparées sur la base de leurs coûts respectifs en les plaçant sur la courbe d'expérience. L'enjeu pour une entreprise est de « descendre » la courbe d'expérience plus vite que ses concurrents, ce qui exige d'investir plus qu'eux en vue de gagner des parts de marché.

Attention, l'effet d'expérience n'est pas automatique : seules les entreprises les mieux gérées voient leurs coûts décroître le long de la courbe idéale de l'activité considérée ; les autres, moins attentives à la gestion des coûts peuvent s'écarter de cette courbe idéale. C'est ce que l'on appelle une **dérive des coûts**.

FONDEMENTS THÉORIQUES

La loi de Wright/Henderson, formulation mathématique de l'effet d'expérience

Formulaire

Supposons un produit P qui a été fabriqué jusqu'ici à V_0 exemplaires.

Soit C_0 le coût unitaire total du $V_0^{\text{ème}}$ exemplaire du produit P.

Selon la loi de la courbe d'expérience, le coût unitaire total C du produit P diminue d'un pourcentage constant *k* à chaque doublement de son volume de production cumulée V.

Donc, si $V_1 = 2 \cdot V_0$, alors le coût du $V_1^{\text{ème}}$ exemplaire est $C_1 = (1 - k) \cdot C_0$;
si $V_2 = 2 \cdot V_1 = 2^2 \cdot V_0$, alors $C = (1 - k) \cdot C_1 = (1 - k)^2 \cdot C_0$;
et si $V_3 = 2 \cdot V_2 = 2^3 \cdot V_0$, alors $C_3 = (1 - k) \cdot C_2 = (1 - k)^3 \cdot C_0$.

Donc, de manière générale : si $V = 2^n \cdot V_0$, alors $C = (1 - k)^n \cdot C_0$.

Par une transformation logarithmique de ces deux égalités, on obtient :

$$\log\left(\frac{V}{V_0}\right) = n \cdot \log 2 \text{ et } \log\left(\frac{C}{C_0}\right) = n \cdot \log(1-k).$$

En éliminant *n* entre les deux équations, on a : $\frac{\log\left(\frac{V}{V_0}\right)}{\log 2} = \frac{\log\left(\frac{C}{C_0}\right)}{\log(1-k)}$, ce qui peut s'écrire :

$$\mathbf{\log\left(\frac{C}{C_0}\right) = K \log\left(\frac{V}{V_0}\right)} \text{ avec } K = \frac{\log(1-k)}{\log 2} \ \mathbf{(E)}$$

Ainsi log C est une fonction linéaire de log V. Autrement dit la courbe d'expérience peut être représentée en coordonnées log-log par une droite de pente K. Remarquons que l'on a coutume d'appeler *k* la **pente de la courbe d'expérience**, alors qu'au sens mathématique du terme, la véritable pente est en fait K.

L'équation **(E)** peut également s'écrire : $\mathbf{C = C_0 \cdot \left(\frac{V}{V_0}\right)^K}$ avec $K = \frac{\log(1-k)}{\log 2}$ **(E')**

Application

Dans la pratique, on peut utiliser l'équation **(E)** pour estimer *k* à partir de deux points de la courbe d'expérience. En effet, connaissant deux niveaux de coût C et C_0 correspondant à des volumes V et V_0 observés historiquement pour la même entreprise, ou au même moment pour deux entreprises concurrentes, on calcule facilement K et on peut en déduire aisément le **pourcentage de baisse des coûts** *k*. L'équation **(E')** permet quant à elle de calculer facilement le coût unitaire C du produit P pour n'importe quel niveau de production cumulée V, à condition d'avoir estimé *k* au préalable.

De plus, si l'on ne connaît pas *k* avec précision, on peut modéliser, à l'aide de cette même équation, les baisses des coûts potentielles en fonction des différentes valeurs

possibles de k. Comme k est généralement compris entre 10 % et 30 %, une telle modélisation, très facile à effectuer sur un tableur, permet d'encadrer les coûts prévisionnels dans une fourchette relativement étroite.

On trouvera une application numérique des équations **(E)** et **(E')** dans le mini-cas sur les microprocesseurs « Power PC » et Intel, ci-dessous.

1.2 Les causes de l'effet d'expérience

L'effet d'expérience est avant tout un phénomène constaté de manière **empirique**, qui provient d'un grand nombre de causes (voir l'encadré Fondements théoriques suivant) que l'on peut regrouper en quatre catégories principales :

L'étalement des coûts fixes et les économies d'échelle

Les coûts unitaires correspondant à une activité donnée diminuent au fur et à mesure que les capacités de production et le volume d'affaires augmentent. Ces économies proviennent notamment de l'étalement des frais fixes (recherche, production, publicité) sur des séries plus longues. Elles sont également dues à la diminution du coût des investissements par unité de capacité, lorsque la capacité totale augmente.

> Dans l'industrie automobile, le coût de conception d'un modèle est un coût fixe, qui pèsera dix fois plus sur le coût unitaire si, au lieu de produire un million d'unités, on n'en produit que cent mille. En outre, les usines et les équipements correspondant à une production d'un million d'unités sur une période donnée n'ont pas un coût dix fois supérieur aux installations nécessaires pour en produire cent mille sur la même période.

L'effet d'apprentissage

L'effet d'apprentissage, souvent confondu avec l'effet d'expérience dans sa totalité, traduit l'**amélioration de la productivité du travail**. Au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement tend à diminuer, abaissant ainsi son coût. L'effet d'apprentissage est donc fonction du temps écoulé autant que du volume de production cumulé.

L'effet d'apprentissage ne se limite pas aux activités industrielles et peut aussi être présent dans les industries de services. En effet, ces dernières sont sensibles aux économies d'échelle. De plus, grâce à la formalisation et à la diffusion de meilleures pratiques, il est possible d'améliorer la qualité du service, de diminuer les coûts et ainsi de descendre la courbe d'expérience plus vite que les concurrents. Certes, les activités de services sont plus difficiles à standardiser que des activités manufacturières. On peut en effet standardiser les caractéristiques d'un produit en le simplifiant et en organisant le processus de production par le recours à la mécanisation et à l'automatisation. Dans le cas des services, la standardisation du processus de production exige une analyse fine des pratiques et une formation du personnel.

> McDonald's s'efforce de standardiser la qualité de service dans ses restaurants en précisant et en normalisant tous les aspects du travail des employés, jusque dans les moindres détails (temps de prise de commande, temps de préparation et de cuisson, etc.).

> De même, des chaînes comme Domino's Pizza ou Pizza Hut ont décomposé avec précision toutes les opérations

(fabrication, quantités de matières premières, gestion du magasin et des livraisons…) et tous les coûts (matières premières, installation, système d'information et gestion…).

Ainsi, ce qu'achète un franchisé est non seulement l'utilisation d'une enseigne, mais aussi la possibilité d'acquérir l'expérience accumulée et formalisée par le franchiseur. Cela lui permet de posséder un avantage concurrentiel en termes de coûts et de qualité sur des concurrents n'appartenant pas à une chaîne.

L'innovation et la substitution capital/travail

L'accumulation d'expérience permet d'apporter des modifications au produit lui-même afin d'en supprimer les éléments superflus, ou encore de le fabriquer avec des composants plus économiques. Par ailleurs, le coût de production diminue avec le remplacement progressif de la main-d'œuvre par des moyens de production (substitution capital/travail).

La fabrication d'un téléviseur au début des années 1970 exigeait l'assemblage de plus de cinq mille pièces élémentaires ; aujourd'hui, du fait des améliorations apportées au produit lui-même comme à son processus de fabrication, grâce à l'expérience accumulée, il faut moins de cinq cents pièces, alors même que la qualité et les performances des téléviseurs se sont considérablement accrues.

Le pouvoir de négociation

La taille permet enfin à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs et clients ; elle est ainsi capable d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents de taille inférieure. Symétriquement, elle peut négocier des conditions de distribution plus avantageuses.

Coty, le groupe mondial de cosmétiques, a repris les parfums du groupe Unilever pour 800 millions de dollars en 2005 et a acquis la division parfum de Procter & Gamble en 2015 pour 11,3 milliards d'euros. Coty devient ainsi, avec plus de 43 marques, le leader mondial dans le parfum, devant L'Oréal, et pourra renforcer son pouvoir de négociation face à la grande distribution et aux chaînes de distribution spécialisées dans les cosmétiques.

Au sein de la filière agroalimentaire, les PME, victimes de leur petite taille, ne disposent pas d'un pouvoir de négociation suffisant face aux grandes enseignes de la distribution. Pourtant, certaines PME ont réussi à devenir de véritables partenaires de la grande distribution en proposant des produits locaux ou régionaux, de plus en plus prisés par les consommateurs malgré leur prix plus élevé. Ces PME permettent à ces enseignes de diversifier leurs produits et de se différencier de leurs concurrents. Ainsi, en se différenciant, elles surmontent leurs désavantages de taille.

MINI-CAS d'entreprise



La conversion d'Apple aux microprocesseurs Intel

En 2006, Apple a décidé de changer de fournisseur de microprocesseurs pour ses

ordinateurs personnels. Apple abandonnait ainsi ses fournisseurs attitrés, IBM et Motorola, au profit d'Intel. Une telle décision s'explique avant tout par les positions respectives des microprocesseurs Intel et « Power PC » (IBM-Motorola) sur la courbe d'expérience. En effet, grâce à sa situation de fournisseur quasi exclusif de microprocesseurs pour PC au standard Windows, Intel possédait une part de marché de près de 90 %. La part de marché de « Power PC » qui, jusqu'au revirement de 2006, avait Apple pour seul client, était de 3 % seulement. Le tableau 2.1 présente quelques chiffres clés de l'activité d'Intel :

Dimensions	1998	2001
Production cumulée (en millions d'unités)	542	985
Coût unitaire (en dollars)	116	92
Prix unitaire (en dollars)	250	182

Tableau 2.1 **Activité d'Intel en 1998 et 2001**

• Production cumulée

En 2001, la production cumulée des microprocesseurs « Power PC » n'était, quant à elle, que de 53 millions d'unités. Sur cette base, et en appliquant la formule (E) de Wright/Henderson présentée dans l'encadré Fondements théoriques ci-dessus, on peut calculer la pente de la courbe d'expérience, ainsi que le niveau de coût des microprocesseurs « Power PC » : $\log\left(\frac{C_{2001}}{C_{1998}}\right) = K \cdot \log\left(\frac{V_{2001}}{V_{1998}}\right)$, soit $\log\left(\frac{92}{116}\right) = K \cdot \log\left(\frac{985}{542}\right)$; $\log\left(\frac{92}{116}\right)$ étant égal à −0,10 et $\log\left(\frac{985}{542}\right)$ étant égal à 0,26, on en déduit que K = −0,39 ; or, comme K = $K = \frac{\log(1-k)}{\log 2}$, on peut en déduire que k = 24 %, c'est-à-dire que les coûts complets de production de microprocesseurs décroissent de 24 % chaque fois que la production cumulée double.

• Coût unitaire de production

On peut maintenant calculer le coût unitaire de production des puces « Power PC » en 2001, par référence à celui des microprocesseurs d'Intel, en utilisant l'équation (E')

$$C_{\text{Power PC}} = 92 \times \left(\frac{53}{985}\right)^{-0,39} = 286 \text{ dollars.}$$

• Conclusion

En supposant que les fournisseurs de puces « Power PC » appliquent la même marge qu'Intel pour fixer les prix, on peut en déduire qu'Apple devait payer ses microprocesseurs 570 dollars alors que ses concurrents qui achetaient leurs microprocesseurs à Intel ne les payaient que 182 dollars, soit trois fois moins cher. Et même si les fournisseurs de puces « Power PC » avaient accepté de céder leurs puces à prix coûtant, soit 286 dollars, ce prix aurait été de toute manière supérieur au prix pratiqué par Intel.

Comme la situation ne pouvait qu'empirer au fil du temps en raison de l'écart des parts

de marché entre « Power PC » et Intel, il n'est pas étonnant qu'Apple ait cherché comme ses concurrents à bénéficier de l'expérience considérablement plus importante d'Intel. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Dans cet exemple, on applique à « Power PC » la pente de la courbe d'expérience observée sur les chiffres d'lntel. Le résultat obtenu est-il juste ou entaché d'erreur ?

2. La décision d'Apple était-elle inéluctable ? Quels inconvénients présente-t-elle ? Yavait-il d'autres solutions ?

FONDEMENTS THÉORIQUES

Les avantages de coût liés à la taille vus par les économistes

Les économies d'échelle

Dès 1776, Adam Smith a souligné l'impact de la taille des organisations économiques sur l'efficacité de leurs activités[1]. David Ricardo[2] a affiné cette idée en introduisant les notions de **rendements d'échelle croissants et décroissants**. Les rendements d'échelle sont dits croissants lorsque la production d'une unité supplémentaire exige un accroissement moins que proportionnel des moyens nécessaires à cette production. Les rendements d'échelle sont dits décroissants lorsque, au contraire, la production d'une unité supplémentaire exige davantage de moyens que chacune des unités produites jusque-là.

Pour Smith comme pour Ricardo, les rendements d'échelle croissants résultent d'une répartition des coûts fixes sur des volumes plus importants et sur une plus grande productivité du travail obtenue grâce à une division du travail et une spécialisation des tâches plus poussées. En affirmant que les rendements d'échelle peuvent être décroissants, Ricardo a suggéré que les bénéfices de la répartition des coûts fixes et surtout la productivité accrue obtenue de la division du travail finissent par atteindre une limite au-delà de laquelle apparaissent des déséconomies.

Alfred Marshall (1920)[3], souvent considéré comme le père de l'économie industrielle, a remis en cause cette idée, affirmant que les rendements décroissants sont surtout observés dans les activités agricoles où, au-delà d'un certain point, les accroissements de production exigent la mise en culture de terres moins fertiles. Selon Marshall, les activités industrielles et de services sont susceptibles de connaître des rendements d'échelle croissants de manière pratiquement infinie.

Au-delà du simple étalement des coûts fixes et des gains de productivité du travail, on

a également observé que l'accroissement des capacités de production n'exige pas un accroissement proportionnel des moyens et investissements[4].

Les économies de champ

Plus tard, d'autres économistes[5] ont élargi la notion d'économies d'échelle en soulignant qu'une plus grande efficacité peut résulter non seulement de l'accroissement du volume de production d'un bien donné, mais aussi de la production simultanée de plusieurs biens partageant des composants communs ou produits avec les mêmes moyens. C'est ce que l'on a baptisé **économies de champ** ou **économies d'envergure** (*economies of scope*). Ces économies de champ consistent à partager des composants similaires pour fabriquer des produits finaux différents. Il est alors moins coûteux de produire deux biens différents ensemble que séparément.

Quant à l'importance variable des économies d'échelle et des économies de champ observées dans les diverses activités, les économistes les attribuent à la plus ou moins grande complexité de ces activités : plus une activité est complexe, plus elle est susceptible de connaître des économies d'échelle et de champ importantes.

Pouvoir de marché et pouvoir de négociation

En se référant au modèle de Cournot (1838)[6], les économistes ont cependant observé, dès la fin du XIXe siècle, qu'au-delà des économies d'échelle et de champ, d'autres phénomènes contribuaient à la performance des entreprises de taille importante : le pouvoir de marché et le pouvoir de négociation[7].

Alors que les économies d'échelle représentent un véritable gain d'efficacité, le pouvoir de marché et le pouvoir de négociation se traduisent avant tout par un **transfert de rente** entre les différentes étapes dans le processus de production. Le pouvoir de marché peut être défini comme la capacité qu'ont les entreprises dans certains secteurs d'activité à manipuler les mécanismes de fixation des prix en formant des ententes, en adoptant des comportements collusifs de manière à restreindre l'offre et à gonfler artificiellement les prix[8].

Le pouvoir de marché provient essentiellement de la **concentration du secteur**, c'est-à-dire du nombre de concurrents et de la répartition des parts de marché entre eux (voir le chapitre 1). Un secteur dans lequel les concurrents sont de taille importante sera, toutes choses égales par ailleurs, plus concentré, ce qui lui donnera un fort pouvoir de marché et se traduira par une forte rentabilité des entreprises de secteur.

Notons que **le pouvoir de marché est caractéristique d'un secteur tout entier** et profite à l'ensemble des concurrents du secteur. En revanche, **le pouvoir de négociation est propre à une entreprise en particulier** : les concurrents de taille plus importante peuvent plus facilement faire pression sur leurs fournisseurs ou leurs distributeurs pour obtenir d'eux des conditions plus avantageuses[9]. Au total, la taille des entreprises joue simultanément sur le pouvoir de marché dont bénéficie le secteur et sur le pouvoir de

négociation propre à chaque entreprise. Cependant, si le pouvoir de marché et le pouvoir de négociation accroissent tous deux la rentabilité des entreprises, seul le pouvoir de négociation contribue véritablement à l'avantage concurrentiel de l'entreprise en lui procurant un avantage de coût.

1 Smith A., 1776.
2 Ricardo D., 1821.
3 Marshall A., 1920.
4 Besanko D., Dranove D. et Shanley M., 2007.
5 Panzar J.C. et Willig R.D., 1981.
6 Cournot A.A., 1838.
7 Bain J.S., 1951.
8 Chamberlain E.H., 1933 ; Marshall A., 1920.
9 Chipty T. et Snyder C.M., 1999.

2 Les implications stratégiques de l'effet d'expérience

2.1 La poursuite du volume

Lorsque, pour une activité donnée, on constate un effet d'expérience important, la stratégie naturelle des entreprises en concurrence consiste à acquérir l'expérience la plus forte, afin de bénéficier des coûts les plus faibles. Pour cela, les entreprises chercheront à avoir la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante. C'est pourquoi ces stratégies de coût sont également qualifiées de **stratégies de volume**.

2.1.1 La course à la taille

C'est en ce sens que dans certains secteurs arrivés à maturité, l'objectif pour être compétitif est d'acquérir les parts de marché les plus importantes. D'où une course à la taille.

Ainsi le secteur de la bière, arrivé à maturité en Europe mais connaissant encore une bonne croissance dans les pays émergents, connaît une forte concentration. Il s'agit pour les entreprises d'acheter des marques à forte notoriété, de s'internationaliser en achetant des marques bien implantées localement, mais aussi d'accroître les volumes pour pouvoir bénéficier d'économies d'échelle et de conditions favorables auprès des fournisseurs de packaging ou des distributeurs.

> Certains tour-opérateurs choisissent une stratégie de coût-volume et comptent sur leur taille, leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et sur des prestations standardisées pour proposer des destinations à des tarifs modérés, inférieurs de 20 à 30 % par rapport à la concurrence. Les acteurs cherchant à atteindre une taille critique procèdent à des acquisitions. Ainsi le groupe TUI et Thomas Cook ont racheté respectivement First Choice, Thomson, Nouvelles Frontières ou Marmara pour le premier et MyTravel et Jet tours pour le second.

> Amazon était à l'origine une librairie en ligne qui a construit son avantage concurrentiel en jouant sur le volume et en proposant un catalogue de titres beaucoup plus important que celui des librairies physiques. Amazon a ensuite élargi son offre et est devenu une plateforme commerciale *on-line* offrant une large gamme de produits culturels. Aujourd'hui, Amazon est un hypermarché mondial où l'on peut se procurer toutes sortes de marchandises. À chaque élargissement de son offre, Amazon s'est efforcé d'acquérir les plus grands volumes et d'atteindre les plus grandes parts de marché possibles, ce qui a été possible grâce à l'internationalisation du groupe dans plus de 200 pays. La croissance du chiffre d'affaires (de plus de 35 % par an entre 2009 et 2013) et l'élargissement de la base de clientèle se sont faits au détriment de la rentabilité, les profits étant systématiquement réinvestis dans l'infrastructure nécessaire à l'activité. L'entreprise a laminé ses concurrents et renforcé son pouvoir de marché, comme l'a révélé le conflit qui l'a opposé en 2014 à Hachette au sujet de la fixation du prix des livres électroniques sur le marché américain.

2.1.2 Le partage du marché

La lutte que se livrent les entreprises pour gagner des parts de marché entraîne en général un **ajustement** sur les coûts des concurrents les plus compétitifs, c'est-à-dire ceux dont la production est la plus importante. Les concurrents dont la production – donc l'expérience – est trop faible ont des coûts trop élevés, parfois supérieurs au prix du marché. Incapables de dégager des marges suffisantes, ils sont éliminés. La figure 2.3 en donne une illustration.

La figure 2.3 représente la courbe d'expérience propre à un domaine d'activité. Si l'on positionne sur ce graphe les trois firmes concurrentes A, B et C en fonction de leur expérience, et donc de leurs coûts respectifs, on constate immédiatement que, pour le prix de marché indiqué, la firme A, qui dispose de l'expérience la plus forte, obtient des marges nettement supérieures à la firme B, alors que la firme C, dont l'expérience est la plus faible, enregistre des pertes. Dans un tel contexte, la seule alternative qui s'offre à B, et surtout à C, est soit de chercher à rattraper A en gagnant des parts de marché et en accroissant sa production (à condition que le taux de croissance du marché soit suffisamment élevé), soit de se retirer du marché.

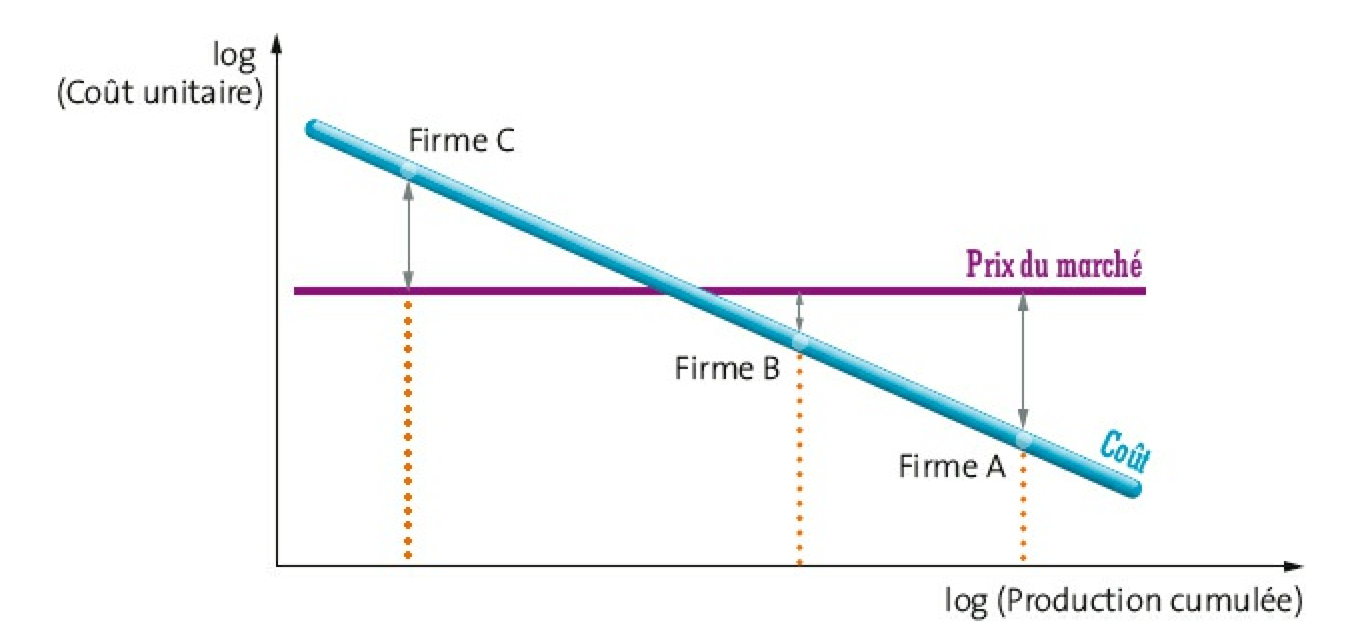


Figure 2.3 **Expérience et position de coût**

Ainsi, les concurrents qui opèrent dans un domaine d'activité connaissant un effet d'expérience important sont soumis à deux impératifs.

– D'une part, ils doivent s'assurer que, au fur et à mesure que leur volume de production

cumulée s'accroît, leurs coûts diminuent bien à un rythme correspondant à la courbe d'expérience.

– D'autre part, ils doivent s'assurer d'une part de marché dominante dans leur activité de façon à avoir la production cumulée la plus importante possible, l'expérience la plus forte et donc les coûts les plus bas.

L'effet d'expérience pousse donc les entreprises à consacrer l'essentiel de leurs ressources à la recherche d'un volume de production et de vente aussi important que possible, en mettant l'accent sur le contrôle de leurs coûts.

2.2 Effet d'expérience et croissance du domaine d'activité

Si la croissance du domaine d'activité est faible ou nulle, il sera difficile d'augmenter le volume de production cumulée et de gagner des parts de marché. Tout gain de l'un des concurrents se fera au détriment des autres, ce qui les entraînera à réagir fortement pour conserver leur part de marché. La guerre des prix risque alors d'être néfaste pour la plupart des acteurs. Aussi, **lorsque la croissance de l'activité est faible, la structure concurrentielle du domaine demeure pratiquement figée**.

2.2.1 Effet d'expérience et position concurrentielle

Si, en revanche, le domaine d'activité connaît une croissance forte, l'entreprise dont la production croît plus vite que l'activité dans son ensemble augmente sa part de marché sans affecter le niveau de production des concurrents (puisqu'elle prend sur la croissance du marché), et voit ses coûts baisser plus rapidement. **C'est donc dans les périodes de croissance qu'il faut augmenter sa part de marché et investir** afin de se retrouver dans une situation favorable sur la courbe d'expérience lorsque la croissance se ralentit, et que les positions concurrentielles des diverses firmes tendent à se figer.

L'effet d'expérience apparaît comme une **barrière à l'entrée** dans un domaine d'activité. Les entreprises qui n'y étaient pas présentes dès l'origine, et qui n'ont donc pu accumuler de l'expérience au fur et à mesure de son développement, ont un handicap de coût d'autant plus important que la pente de la courbe d'expérience est forte et que la production cumulée des firmes dominantes est importante.

Ce handicap, qui ne peut être comblé qu'en rattrapant le niveau de production cumulée des concurrents les mieux placés, rend l'entrée de nouveaux arrivants dans l'activité très difficile.

Enfin, la croissance d'une activité se traduit pour l'entreprise par des besoins financiers importants en immobilisations (nécessité d'accroître la capacité de production) et en fonds de roulement. En revanche, une activité stable ou en déclin entraîne, pour une entreprise qui a une part de marché et une production cumulée suffisantes, des flux financiers positifs élevés (investissements faibles et marges importantes).

La matrice proposée par le Boston Consulting Group, qui sera présentée au chapitre 13, traduit la logique de l'effet d'expérience puisqu'elle croise d'une part le taux de croissance du

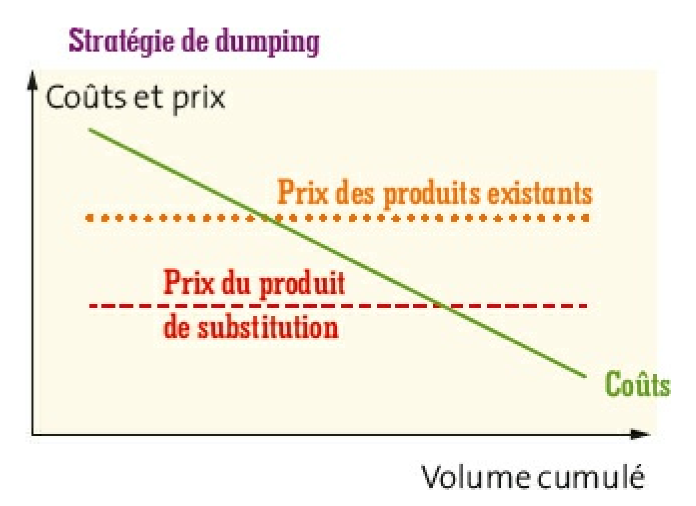
marché (et donc la possibilité d'avoir une production cumulée importante) et d'autre part, la part de marché relative, c'est-à-dire l'écart entre les concurrents. Dans la matrice, l'avantage revient au plus gros des concurrents et à celui qui distance largement ses rivaux en termes de taille, c'est-à-dire à celui dont la part de marché relative est la plus importante.

2.2.2 Effet d'expérience et stratégie de prix

On rencontre **cinq grands types de stratégies de prix**, qui correspondent à la fois à la position concurrentielle de l'entreprise concernée et à l'intensité de la lutte dans le domaine d'activité :

- accepter des pertes initiales pour imposer un produit de substitution ;
- répercuter la baisse des coûts sur les prix ;
- maintenir les prix pour accroître ses marges ;
- « acheter » de la part de marché ;
- quitter progressivement le secteur en maximisant la rentabilité.

Ces différentes stratégies sont plus ou moins pertinentes en fonction de la position relative de chaque entreprise – dominante ou dominée – et, surtout, du stade de maturité du secteur d'activité. La figure 2.4 résume les différentes stratégies de prix auxquelles peut recourir l'entreprise pour profiter au mieux de sa position sur la courbe d'expérience.



Pour imposer un produit nouveau et bénéficier à plein de l'effet d'expérience, l'entreprise vend à perte en attendant que la baisse de ses coûts lui permette de dégager des marges de plus en plus grandes. Un prix de lancement bas permet de faire croître les ventes très rapidement et d'accumuler en peu de temps une expérience importante.

Stratégie de domination

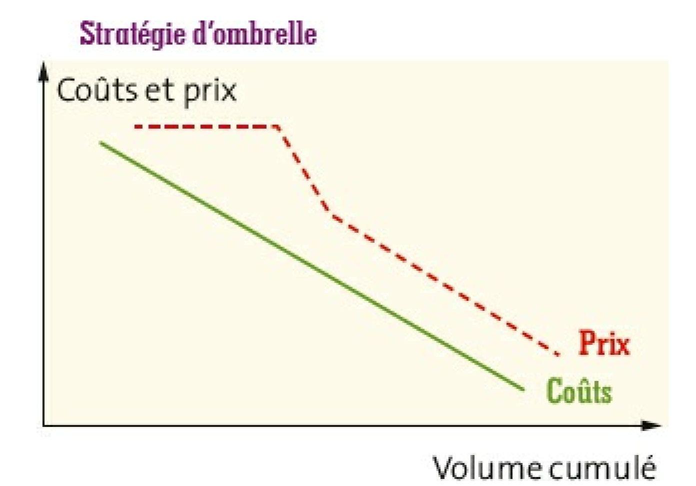
Coûts et prix

Prix

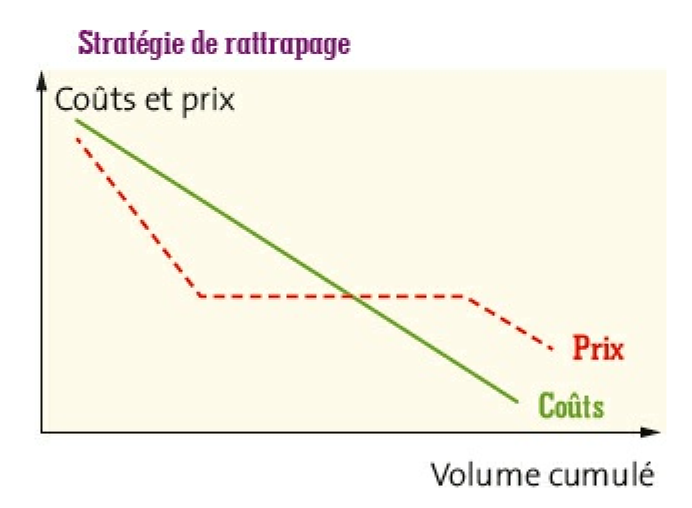
Coûts

Volume cumulé

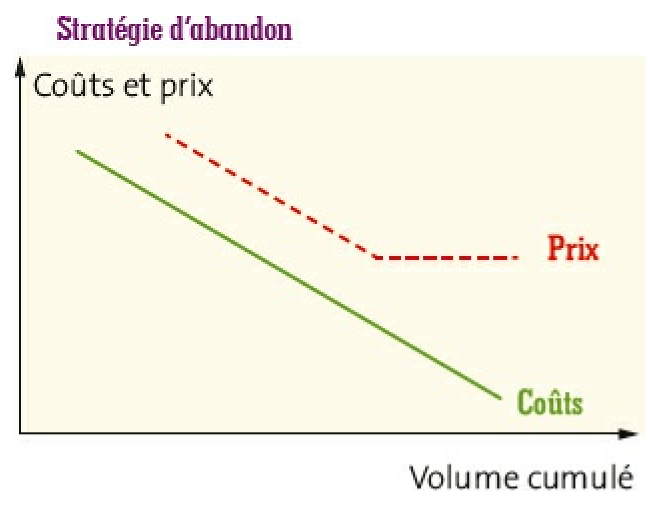
L'entreprise, en position dominante, fait baisser ses prix au même rythme que ses coûts. Elle impose ainsi le niveau des prix sur lequel doivent s'aligner les concurrents. Une telle stratégie rend difficile l'arrivée de nouveaux entrants et élimine les concurrents les plus faibles.



L'entreprise maintient le niveau initial de prix, accroissant ainsi ses marges, et créant ce que l'on appelle une « ombrelle » de prix. Une telle stratégie permet de rentabiliser rapidement les investissements mais favorise l'arrivée de nouveaux concurrents attirés par la rentabilité élevée du secteur. Cette arrivée de nouveaux concurrents provoque une baisse des prix très marquée puis un ajustement des prix sur les coûts.



Une entreprise en position défavorable peut sacrifier ses marges, vendre à des prix inférieurs à ceux de la concurrence et souvent inférieurs à ses propres coûts afin d'accroître sa part de marché et rattraper les leaders de l'activité.



Une entreprise qui constate qu'elle ne réussira pas à conquérir une position concurrentielle favorable peut décider de se retirer progressivement du marché tout en rentabilisant au maximum les investissements réalisés. Elle verra sa part de marché fondre rapidement mais réalisera dans l'intervalle des marges intéressantes.

Figure 2.4 **Effet d'expérience et stratégies de prix**

Une évolution classique des stratégies de prix au cours du temps et en fonction de la maturité de l'activité est représentée dans la figure 2.5.

En phase A (démarrage), l'entreprise doit imposer son produit face à des produits préexistants, par une politique de prix bas, quitte à encourir des pertes. En phase B (croissance), l'entreprise maintient d'abord le niveau des prix afin de dégager des marges qui compensent les pertes de la phase précédente. Mais l'arrivée de nouveaux concurrents ou la volonté de la firme de maintenir sa suprématie provoque une baisse importante du niveau des prix qui s'ajustent sur les coûts. En phase C (maturité), on constate une stabilisation de la concurrence, et lorsque le domaine entame sa phase de déclin (D), les quelques entreprises encore présentes tentent de rentabiliser au maximum leur position.

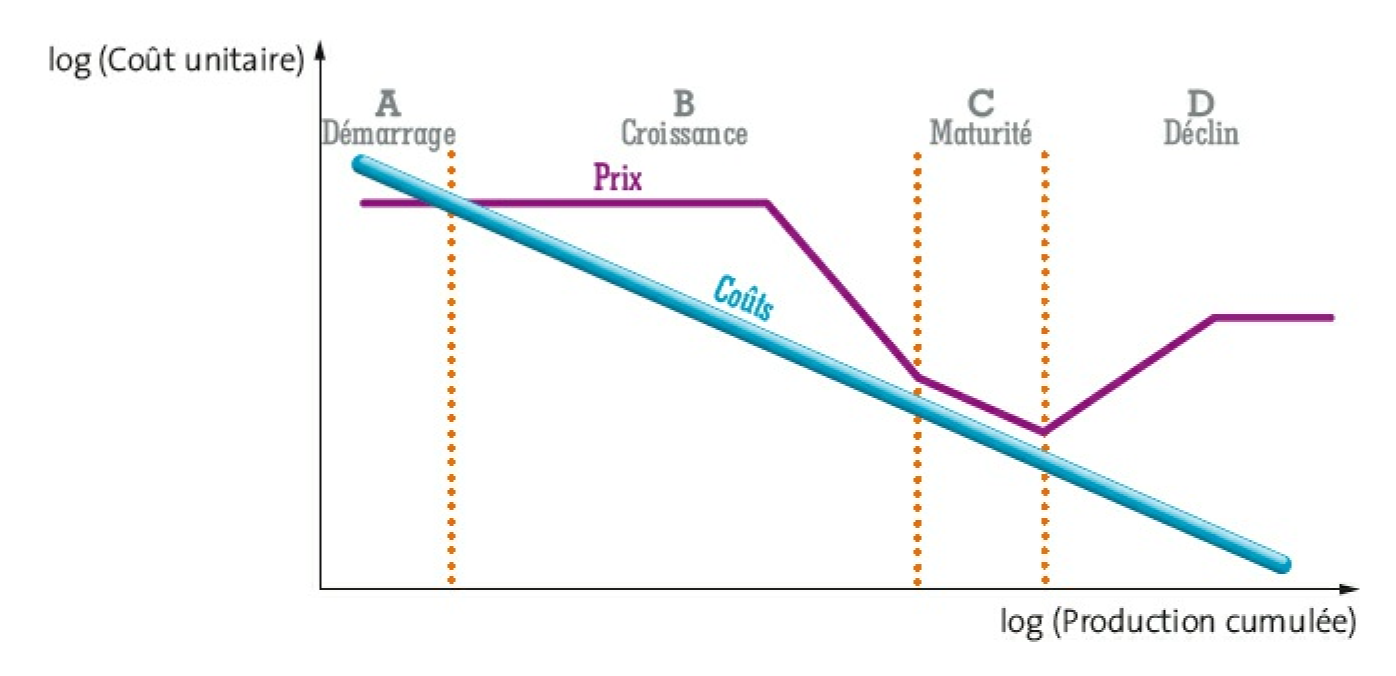


Figure 2.5 **Fixation des prix et stades de maturité**

3 Effet d’expérience et analyse des coûts

3.1 Structure de coût et expérience

L’effet d’expérience agit sur le **coût complet** du bien ou du service produit. Or ce coût complet est lui-même le résultat de l’agrégation d’un ensemble de **coûts élémentaires** correspondant aux différentes tâches effectuées pour produire le bien considéré (conception, achats, fabrication, distribution, promotion, service après-vente, coûts administratifs et financiers) ou aux divers composants constituant ce bien (par exemple, dans une automobile : châssis, moteur, carrosserie, transmission, sellerie, etc.). Ces coûts élémentaires ne sont pas tous d’importance égale.

> La baisse du coût de production des consoles de jeux vidéo dépend de la fiabilisation de l’appareil de production, obtenue avec la production de grandes quantités. Les consoles sont assemblées à la chaîne, mais à chaque nouveau modèle correspond une nouvelle ligne d’assemblage, avec des risques d’exemplaires défectueux. Ainsi, au départ, l’outil de production n’est pas optimal et les rebuts sont nombreux. La fiabilité des consoles se construit donc avec le temps. La baisse des coûts de production dépend aussi du prix des composants de la console qui baisse significativement tous les trois mois. C’est le cas par exemple des disques durs dont le prix d’achat baisse alors que leur capacité de stockage augmente. Entre le moment où la PlayStation 4 est sortie, avec une capacité de 500 Go, et le moment où a été lancé le modèle 1 téraoctet (1 000 Go), les prix de la mémoire ont baissé de manière significative.

Construire la structure de coût d’un produit, d’un service permet d’identifier la part que représente chacun des coûts élémentaires. Les structures de coût varient d’une activité à une autre. La figure 2.6 présente ainsi les structures de coût très contrastées d’une activité A de nettoyage industriel, d’une activité B de fabrication d’équipement électronique et d’une activité C de négoce.

La structure de coût de l’activité A fait apparaître le caractère dominant des frais de personnel, qui représentent près de 90 % du coût total. Celle de l’activité B permet d’identifier quatre éléments de coût significatifs et d’importance équivalente, tandis que dans l’activité C, les éléments de coût les plus importants sont les achats (75 %) et la vente (20 %).

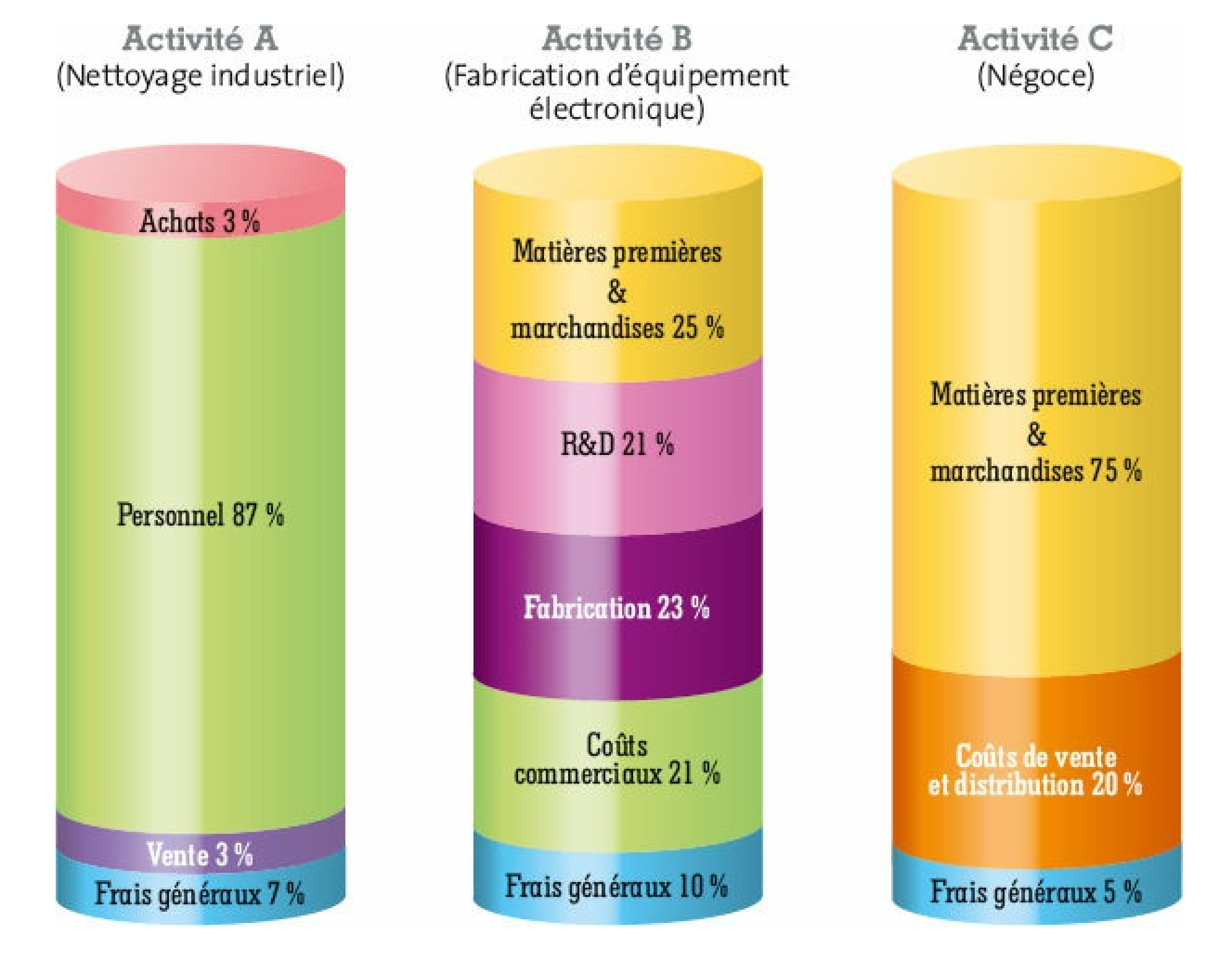


Figure 2.6 **Structure de coût de trois activités**

Construire la structure de coût de l'activité permet de repérer les tâches ou fonctions sur lesquelles l'entreprise doit faire porter en priorité ses efforts de réduction de coût afin de diminuer significativement ses coûts totaux. Cela permet également d'identifier les compétences qui influencent le plus les **positions de coût relatives** des entreprises dans l'activité considérée.

Si l'on reprend les exemples de la figure 2.6, on constate que, pour minimiser les coûts dans le nettoyage industriel, la gestion des plans de charge du personnel est une fonction essentielle ; dans la fabrication d'équipement électronique, il faut avoir un éventail de compétences plus équilibré pour réduire ses coûts totaux ; dans le négoce, enfin, l'achat et la vente sont les savoir-faire qui affecteront le plus la position de coût de l'entreprise.

La structure de coût d'une activité évolue dans le temps avec l'**accumulation d'expérience**. En effet, les différents éléments de la structure de coût d'un produit connaissent eux-mêmes un effet d'expérience qui est plus ou moins fort suivant la nature de chaque élément. Ainsi la pente de la courbe d'expérience n'est pas la même pour les différents éléments de la structure de coût. Pour un accroissement de production donné, certains éléments voient donc leur coût décroître beaucoup plus rapidement que d'autres. Au cours du temps, cette évolution modifie l'importance relative des fonctions concourant à la mise en œuvre de l'activité. À terme, ce phénomène peut modifier les positions concurrentielles des entreprises en présence si celles-ci diffèrent significativement en termes d'expérience sur chaque fonction ou tâche considérée.

La figure 2.7 donne, pour l'activité de production de sucre, les structures de coût que l'on

observe pour des capacités de production et des niveaux d'expérience différents. Pour une production de trois mille tonnes par jour, l'élément de coût le plus important, représentant 35 % du coût total, est la main-d'œuvre ; pour une production dix fois supérieure, c'est l'énergie qui constitue le poste principal avec 30 % du total, la main-d'œuvre ne représentant plus que 17 %. Au fur et à mesure de l'accroissement de sa production et de son expérience, une entreprise dans ce secteur doit donc faire évoluer ses compétences en phase avec l'évolution de la structure de coût de l'activité.

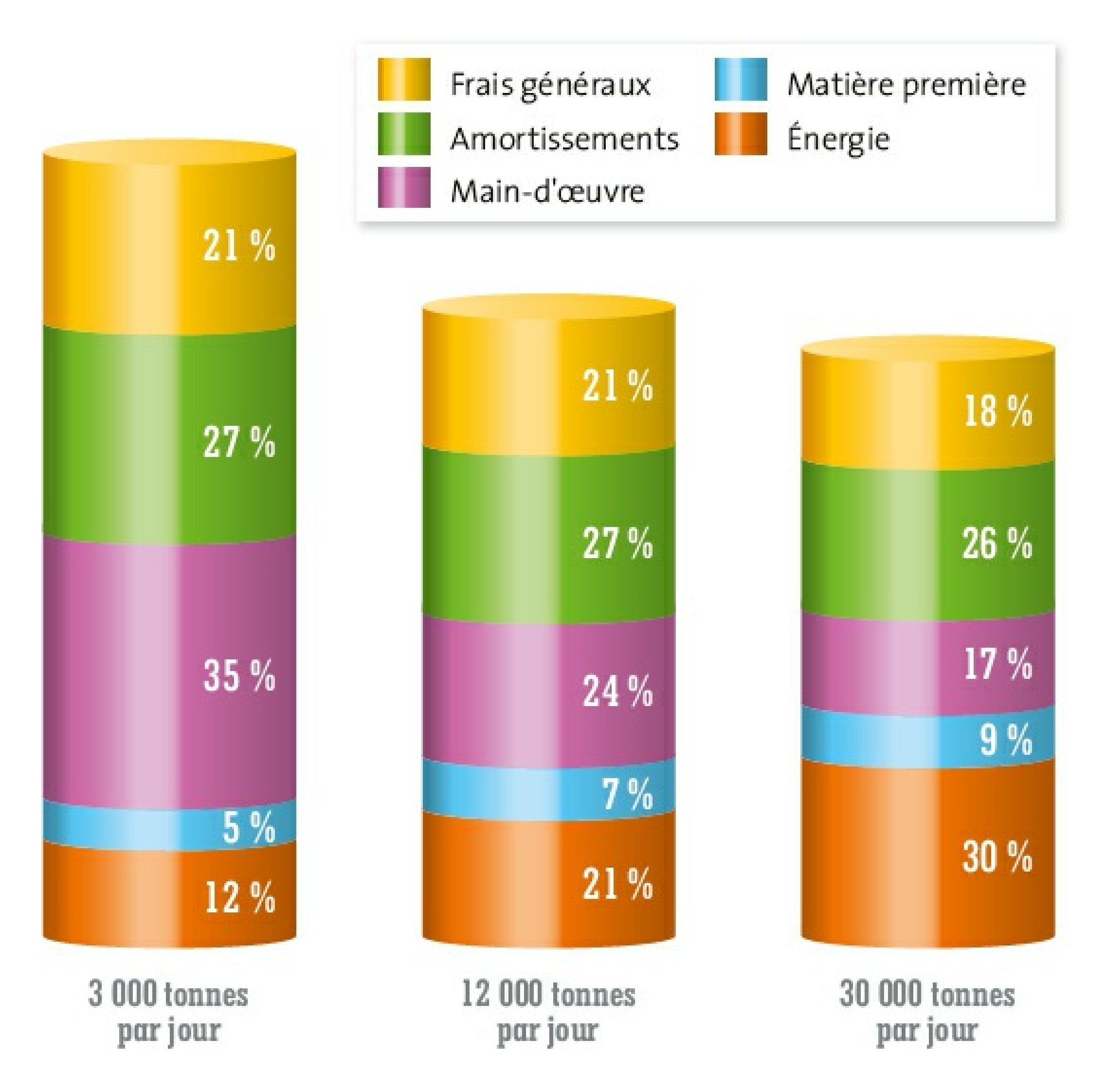


Figure 2.7 **Évolution de la structure de coût de la production de sucre en fonction de la taille**

3.2 Structure de coûts et coûts partagés

L'analyse de la structure de coûts d'un produit ou d'une activité permet également de repérer ce que l'on appelle des **expériences partagées** et d'identifier des sources potentielles d'économies de champ (voir l'encadré Fondements théoriques précédent).

> Ainsi, dans la construction aéronautique, on considère en première analyse que la diminution des coûts est propre à un modèle donné d'avion. En réalité, l'expérience acquise lors de la production du B707 se répercute en partie, notamment par le biais des composants ou des sous-ensembles communs à divers modèles, dans le B727, le B737, le B747, le B767 et le B777. Cependant, ces divers modèles sont suffisamment différents pour que l'on ne puisse pas attribuer purement et simplement les diminutions de coût constatées à une expérience correspondant à la production totale de Boeing, tous modèles confondus.

Il est donc nécessaire d'analyser les éléments de coût communs à plusieurs activités ou produits de l'entreprise. Une entreprise présente dans plusieurs activités intégrant des composants communs peut ainsi bénéficier de l'expérience partagée pour se créer un avantage de coût sur des concurrents qui ne produiraient que l'un ou l'autre des produits considérés. Les constructeurs automobiles, par exemple, cherchent très fréquemment à tirer parti des coûts partagés en produisant, sur la base d'une même « plateforme », plusieurs modèles très différents aux yeux des consommateurs, ou en utilisant un même moteur sur des voitures différentes.

> Le groupe Volkswagen est bien connu pour avoir poussé cette logique des plateformes communes très loin : ainsi la Volkswagen « Passat », les Audi A4 et A6, et la Skoda « Octavia » sont des voitures qui sont construites à partir de la même plateforme. Dans l'aéronautique, Airbus a conçu deux modèles très différents d'avions, les Airbus A330 et A340, en faisant en sorte qu'ils utilisent un maximum d'éléments communs, y compris les ailes, le cockpit et certaines sections de fuselage.

4 Les limites de la courbe d'expérience et des stratégies de coût-volume

Si l'on suppose que tous les domaines d'activité ou presque sont soumis à l'effet d'expérience, alors la seule bonne stratégie serait celle de coût et de volume. L'entreprise la plus compétitive serait celle qui posséderait la part de marché la plus importante ; ayant les coûts les plus bas, elle pourrait baisser les prix et accroître encore sa part de marché. Or, dans de très nombreux domaines d'activité, coexistent des concurrents de tailles très diverses, et les plus petits d'entre eux ne se portent pas nécessairement moins bien que les plus gros.

> Porsche, qui fabrique environ 190 000 voitures par an, est considéré comme le constructeur automobile le plus rentable du monde, avec des marges nettes d'environ 18 % en 2011. Porsche a même tenté de prendre le contrôle de Volkswagen en 2007, le leader européen du secteur, qui vendait plus de six millions de voitures par an et ne générait que 4 % de résultat net sur chiffre d'affaires. Il faut donc étudier les limites du concept d'effet d'expérience et analyser les stratégies alternatives.

> Le marché de la bière connaît un mouvement de concentration en faveur de quelques grands groupes. Mais paradoxalement, dans le même temps, de multiples micro brasseries émergent et profitent de l'engouement des consommateurs pour les bières artisanales afin de concurrencer les grands acteurs sur les segments les plus rentables. Aux États-Unis, alors que les ventes totales de bières ont augmenté de 0,5 %, les ventes des bières artisanales ont connu une croissance de 17,6 % en 2014. Les brasseries artisanales sont des entreprises indépendantes de petite taille qui produisent des bières plus sophistiquées que les grandes marques. Elles représentent désormais environ 10 % du marché américain et connaissent un fort développement avec plus de 600 acteurs en 2015 contre seulement une centaine à la fin des années 1970. Les leaders comme AB InBev ou MillerCoors et Molson Coors, qui détiennent encore 70 % du marché américain, répliquent par le lancement de bières pseudo artisanales, par des acquisitions de brasseries artisanales ou recherchent la croissance dans les pays émergents, en Chine ou en Afrique.

4.1 Difficultés de la croissance et importance des ressources en jeu

Construire un avantage de coût en s'engageant dans une stratégie de volume exige la mobilisation de ressources considérables. Et rattraper en part de marché un leader suppose que

le challenger se développe plus rapidement, de façon à améliorer sa position relative sur le marché. Par exemple, sur un marché en croissance de 10 % par an, une entreprise dont la part de marché serait de 15 %, et qui voudrait rattraper en trois ans une firme possédant 40 % du marché, devrait croître de plus de 250 % sur la période. En trois ans, l'entreprise considérée devrait plus que tripler son volume de production et ses ventes. Cela suppose qu'elle réussisse à trouver les ressources nécessaires pour financer à la fois les investissements nouveaux et l'accroissement du besoin en fonds de roulement, et qu'elle trouve également les ressources humaines indispensables pour accompagner la croissance de son activité.

4.2 Expérience copiée ou contournée

Un concurrent qui ne dispose pas d'une expérience aussi importante que le leader n'est pourtant pas condamné à disparaître s'il peut incorporer à son propre produit des améliorations mises au point par d'autres. **La diminution de ses coûts est alors plus que proportionnelle à son expérience.** Pour prendre un exemple extrême, une entreprise qui voudrait pénétrer sur le secteur de l'automobile ne commencerait pas par fabriquer les historiques Ford T, mais profiterait dès le départ de la majeure partie des progrès techniques réalisés depuis cent ans par l'industrie automobile dans son ensemble.

> Dans l'électronique grand public, dans les années 2000, le coréen Samsung a su imiter les meilleurs produits de ses concurrents (quitte à être parfois attaqué pour copie) tout en baissant les prix grâce à l'emploi d'une main-d'œuvre qualifiée, moins coûteuse, et grâce à l'utilisation à faible coût de ses propres composants électroniques. Capable de baisser les prix, Samsung a profité des effets de volume pour gagner des parts de marché significatives. Simultanément Samsung a augmenté ses budgets de R&D, ce qui lui a permis de développer de nombreuses innovations.
>
> Ainsi, en 2011, Samsung a déposé 4 994 brevets dans tous les secteurs où l'entreprise est présente (électronique, électroménager, télécommunications…). De challenger, Samsung est progressivement passé au statut de leader en volume et en qualité. Il rivalise notamment avec Apple dans le secteur des smartphones.

En outre, la baisse des coûts sur une activité peut tenir pour une large part à l'utilisation de matériels et d'équipements plus performants, disponibles sur le marché. Un nouveau concurrent, bien que moins expérimenté, peut ainsi bénéficier de coûts équivalents, voire inférieurs, dans la mesure où, dernier arrivé dans l'activité, il dispose d'installations plus modernes.

Certaines recherches montrent que, dans les industries lourdes et oligopolistiques, l'effet d'expérience fait effectivement baisser les coûts au cours du temps, mais que les écarts de coût entre concurrents ne sont pas significatifs : tous les survivants ont réussi à atteindre un niveau de coût similaire, quelle que soit leur taille[4]. Par ailleurs, la convergence technique et l'adoption généralisée des *best practices* (meilleures pratiques) industrielles nivellent les coûts.

4.3 L'apparition de rigidités

4.3.1 L'effet d'expérience affaiblit l'adaptabilité

La mise en œuvre d'une stratégie de volume et de coût exige une standardisation poussée tant au niveau du produit lui-même que du processus de production. À la limite, pour profiter au maximum de l'effet d'expérience, il faudrait que l'entreprise fabrique et vende un produit unique

aussi longtemps que possible, ce qui est contradictoire puisque les attentes des clients changent. La poursuite d'un effet d'expérience important provoque un ensemble de rigidités dans l'entreprise et affaiblit son adaptabilité aux évolutions de l'environnement (demande, technologie, nouveaux concurrents…).

Ainsi, dans le secteur aérien, activité fortement capitalistique, les nouveaux entrants peuvent profiter d'un avantage sur les concurrents plus anciens en disposant d'une flotte d'avions plus moderne et mieux adaptée aux fluctuations de la demande. Les salaires des pilotes et du personnel sont aussi plus faibles et le coût des infrastructures mieux calibré que ceux des gros concurrents qui supportent des coûts fixes élevés.

4.3.2 Effet d'expérience et innovation

Les mutations technologiques peuvent aussi rendre caduque un avantage de volume : une nouvelle technologie peut en effet donner un avantage de coût sur le leader pour peu que celui-ci ne maîtrise pas cette technologie. Sa position de leader et les investissements engagés pour construire sa domination peuvent aussi provoquer une inertie qui empêche l'entreprise de migrer vers une technologie nouvelle.

> Nokia était le leader incontesté de la téléphonie mobile au milieu des années 2000, avec plus de 40 % de part de marché. Grâce à ses volumes, l'entreprise pouvait baisser ses prix et gagner des parts de marché dans les pays émergents tout en proposant des appareils à plus forte valeur ajoutée dans les pays à plus fort pouvoir d'achat. Bien placée sur la courbe d'expérience, l'entreprise bénéficiait d'économies d'échelle et d'avantages de taille auprès de ses fournisseurs ainsi que des opérateurs de téléphonie mobile qui ne pouvaient se passer d'une marque renommée et demandée par leurs clients. Sa position de leader a contraint de nombreux équipementiers comme Siemens, Alcatel ou Sagem à quitter le secteur.
>
> Cette stratégie a cependant été remise en question avec l'apparition des smartphones et des écrans tactiles dont Nokia a négligé l'importance. Trop sûr de sa domination, Nokia a sous-estimé la croissance de ces produits de substitution, produits qui généraient à la fois des volumes (y compris dans les pays émergents) et des marges élevées. Nokia a été incapable de répondre à l'iPhone d'Apple et aux autres smartphones sous Android, en particulier ceux de Samsung. L'essor de ces concurrents a donc créé une nouvelle courbe d'expérience.
>
> Les ventes de Nokia ont baissé, entre 2007 et 2009, de plus de 30 % et le cours de son action a chuté pour revenir au niveau de 1998. L'entreprise a dû se restructurer, licencier une partie de son personnel et abandonner son système d'exploitation Symbian pour Windows Phone, qui représentait moins de 3 % de part de marché. Nokia a perdu sa place de leader, avec une part de marché d'environ 25 %. L'entreprise finlandaise a finalement lancé en 2011 un modèle de smartphone, le Lumia. Mais celui-ci a peiné à s'imposer face à ses concurrents malgré des prix plus faibles. Nokia avait besoin de faire du volume pour diminuer ses coûts. L'entreprise a donc divisé par deux le prix de son Lumia trois semaines après sa commercialisation, afin d'acquérir des volumes suffisants. Ce mouvement s'incrivait dans une **stratégie de rattrapage** et d'agressivité commerciale visant à regagner des parts de marché au détriment de la rentabilité. Mais en 2012, Nokia n'avait pas comblé son retard et sa position demeurait encore fragile. Finalement, Microsoft, qui était le partenaire de Nokia, a racheté l'entreprise finlandaise en 2014 pour 5,5 milliards d'euros. Mais les parts de marché de Nokia dans les smartphones n'avaient pas dépassé 3 %, loin derrière Samsung, Apple et même les nouveaux entrants chinois comme Xiamu ou Huawei.

4.4 Les dangers d'une guerre des prix

Si plusieurs concurrents cherchent simultanément à mettre en œuvre une stratégie de coût, chacun va chercher à accroître sa part de marché et, pour cela, sacrifier momentanément ses marges en vendant à des prix très bas. Le risque est grand alors de voir l'ensemble des entreprises présentes sur le marché baisser les prix. La conséquence d'une telle situation est une

dégradation globale de la rentabilité du domaine d'activité, sans que l'un des concurrents réussisse réellement à acquérir une position dominante. L'un des principaux dangers des stratégies de coût est ainsi de dégénérer en guerre des prix, qui ne profite en fin de compte à aucun des concurrents.

4.5 L'expérience confisquée par des produits de substitution

En suivant une stratégie de volume et de coût, une entreprise accepte de sacrifier provisoirement sa rentabilité, tant que l'activité est en phase de croissance, afin de s'assurer à terme une position dominante sur le marché. Cette position dominante doit lui permettre dans un deuxième temps, lorsque l'activité arrive à maturité, de dégager des marges et un *cash-flow* importants (l'activité, rapportant beaucoup et nécessitant peu d'investissement, est devenue ce qu'on appelle une « vache à lait »). Cependant, un concurrent disposant d'une technologie plus performante peut réussir à annuler les effets de l'expérience accumulée.

Par exemple, l'expérience accumulée par les leaders dans les secteurs des montres mécaniques, des avions à hélices ou des règles à calcul a été annulée par les montres à quartz, les avions à réaction, ou les calculettes électroniques. Nous l'avons vu aussi avec l'exemple de Nokia, dont la position dominante a été remise en cause avec l'essor des smartphones, ces derniers jouant le rôle de produit de substitution face à l'offre traditionnelle de téléphones mobiles.

> Jusque dans les années 1980, l'insuline animale était extraite de pancréas d'animaux puis purifiée. Mais, grâce aux biotechnologies, de nouveaux procédés ont permis la production d'insuline humaine synthétique. Ainsi, les firmes pharmaceutiques Eli Lilly et Novo ont développé une technique de fabrication par génie génétique qui produisait une insuline plus pure, mieux tolérée par l'organisme. Cette innovation a inauguré une nouvelle courbe d'expérience.

> Dans la structure de coûts de l'insuline animale, les coûts d'approvisionnement en matière première (pancréas de porcs ou de bovins) étaient très importants. En revanche, dans la courbe d'expérience correspondant à la production par génie génétique, les coûts de R&D et de fabrication étaient élevés mais la pente de cette nouvelle courbe était plus forte que celle correspondant à l'extraction d'insuline animale. De plus, la demande pour cette insuline était très forte car elle provoquait moins d'effets secondaires. Les coûts unitaires ont donc baissé plus rapidement alors que la production cumulée était plus faible. L'insuline génétique s'est progressivement substituée à l'insuline animale.

4.6 Lorsque l'avantage de coût ne découle pas du volume

L'expérience accumulée et la taille, si elles sont souvent à l'origine de coûts plus bas, ne sont en aucun cas l'unique source de diminution des coûts. Des coûts plus bas que ceux des concurrents peuvent être obtenus autrement, ce qui permet à des petites entreprises d'avoir des coûts compétitifs par rapport aux leaders.

Parmi les moyens de réduire les coûts ne reposant pas sur l'effet de volume, on peut citer une politique d'intégration ou de sous-traitance, une localisation des activités plus avantageuse ou des facteurs institutionnels divers. Une réorganisation originale de la chaîne de valeur peut aussi être source de diminution de coûts.

> La stratégie mise en place par Dell à la fin des années 1980 était originale face à des concurrents qui misaient sur le volume et la sous-traitance de l'assemblage pour baisser leurs coûts. Contrairement à ses concurrents, Dell obtenait des

coûts faibles grâce à une fabrication seulement lancée à la commande, ce qui lui permettait de réduire ses coûts de stockage de produits finis. Cet avantage était non négligeable lorsqu'on sait que dans le secteur informatique, les produits souffrent d'une obsolescence rapide. Par ailleurs, Dell réduisait ses coûts de commercialisation grâce au système de distribution directe, l'entreprise n'ayant pas à rémunérer ses distributeurs.

Dell s'est appuyé sur ces baisses de coûts pour accroître ses volumes et gagner des parts de marché. Grâce à sa taille, l'entreprise a ensuite bénéficié de fortes économies d'échelle dans les achats de composants et a pu faire jouer son pouvoir de négociation auprès de fournisseurs aussi importants que Microsoft ou Intel. Ainsi les entrepôts des fournisseurs de composants doivent être situés à moins de 15 minutes des usines Dell afin de répondre le plus rapidement possibles aux commandes des clients.

Le développement d'Internet a renforcé le modèle en accroissant la rapidité des processus et en limitant les coûts d'assistance téléphonique. Internet a aussi permis d'accélérer tout le processus, de la prise de commande par le client à la fabrication en passant par les demandes de livraison de pièces aux fournisseurs. C'est le client qui configure lui-même son ordinateur et sa commande est transmise presque instantanément aux usines d'assemblage que Dell détient en propre afin d'assurer la vitesse de fabrication et de livraison. Ce modèle a permis à Dell d'être leader mondial.

La position de Dell a pourtant été remise en cause par des constructeurs asiatiques comme Acer ou Lenovo, capables de produire du matériel à bas coût et de bonne qualité distribué en magasin. Dell a aussi perdu sa place de leader face à Hewlett-Packard qui a joué sur la taille après sa fusion avec Compaq.

L'exemple de Dell met en lumière l'importance croissante des techniques en flux tendus et de l'adaptation aux particularités des clients. Dans cette perspective, la logique de standardisation passe au second plan. Les entreprises doivent concilier des impératifs de réduction de coûts et d'adaptation aux demandes de diversité. S'adapter à la diversité conduit à la fragmentation des séries et à une remise en cause des économies d'échelle. Cette dégradation de la productivité peut remettre en cause la position concurrentielle de l'entreprise. Aux entreprises de concilier ces deux impératifs en standardisant certains éléments génériques et en repoussant l'adaptation aux demandes du client le plus en aval de la chaîne de valeur. C'est ce qu'on appelle la différenciation retardée.

L'équipementier sportif allemand Adidas travaille à un concept de fabrication automatisée de chaussures de sport sur mesure directement dans ses boutiques. Il s'agit en quelque sorte d'introduire l'usine dans le magasin : les mesures du client seront prises à cet endroit par des machines high-tech et la chaussure sera ensuite directement fabriquée par un automate. Cette stratégie permettra au fabricant de réduire les problèmes liés à la planification de la production et à la gestion des stocks. Ces « mini-usines » n'ont toutefois pas pour vocation de remplacer les immenses sites de production asiatiques d'Adidas qui continueront à fabriquer des produits standardisés et à répondre aux logiques de coût-volume.

CONTROVERSE

L'impression 3D : effet de mode ou remise en cause de l'effet d'expérience ?

L'imprimante 3D, aussi appelée imprimante tridimensionnelle, superpose des couches de matières (plastique, métal, céramique, etc.), afin de fabriquer un objet à partir d'un fichier numérique. Démocratisée dès le début des années 2000, elle est largement utilisée aujourd'hui pour réaliser rapidement et de manière économique des prototypes de nouveaux produits. Cependant, certains auteurs tels que Jeremy Rifkin[1] et Chris Anderson[2] pensent qu'elle pourrait contribuer à l'éclosion de la troisième révolution industrielle en modifiant en profondeur les modes de production dans les années à venir, comme Internet a

révolutionné les services au cours des vingt dernières années (e-commerce, musique, films, etc.).

L'effet d'expérience explique l'essor de la production de masse. Il est à l'origine de deux révolutions industrielles : la première est née en Angleterre à la fin du XVIIIe siècle, avec la mécanisation de l'industrie textile ; la deuxième a débuté aux États-Unis au début du XXe siècle avec les chaînes d'assemblage. La centralisation et l'automatisation de la production exploitant pleinement les économies d'échelle ont conduit à une baisse régulière des coûts de fabrication.

Vers une production flexible et personnalisée ?

Les imprimantes 3D pourraient permettre dans quelques années de fabriquer localement, à proximité du consommateur, des produits hautement personnalisés à des coûts compétitifs par rapport à la production de masse, remettant en cause le fondement actuel du monde industriel.

En effet, la production de masse nécessite d'importants investissements initiaux en machines, qui ne sont rentabilisés que grâce à un volume élevé : le coût de production par unité baisse en fonction des volumes. Pour l'impression 3D, le besoin d'expérience est beaucoup plus limité : le coût unitaire de production est stable quel que soit le volume. Il n'est donc plus nécessaire de centraliser la production. De plus, même si les coûts de production directs sont plus élevés que dans la production de masse, ces coûts seront compensés par des économies de transport et de stockage. Aujourd'hui, les voitures sont produites dans une centaine d'usines dans le monde environ ; demain, elles pourraient être produites localement dans chaque grande ville. Les pièces détachées pourraient quant à elles être produites directement chez les garagistes. L'impression 3D permet en outre une totale personnalisation du produit : cette flexibilité extrême permet ainsi de contrecarrer l'un des grands désavantages de la standardisation. L'impression 3D est particulièrement adaptée pour la fabrication de produits sur mesure, notamment dans le domaine médical (prothèses ou appareils auditifs).

La fin de la production de masse ?

Ce modèle de l'impression 3D, éclaté, hautement flexible, reposant sur de petites unités de production locales, constitue donc une véritable rupture de paradigme, pouvant entraîner des changements majeurs dans l'économie mondiale. Par exemple, la Chine, devenue l'usine du monde, a maximisé les économies d'échelle tout en disposant d'un réservoir de main-d'œuvre bon marché ; cet avantage pourrait disparaître avec l'avènement des imprimantes 3D.

Les décisions stratégiques liées aux modes et aux lieux de production relèvent de l'arbitrage entre économies d'échelle, coût du travail et du transport du produit. Pour les tenants de la troisième révolution industrielle, cet arbitrage se fera au profit de l'impression 3D. Cependant, cette rupture de paradigme ne peut avoir lieu que si les coûts unitaires de production à partir des imprimantes 3D deviennent compétitifs, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui. Certes, l'évolution rapide de la technologie sous-jacente

doit permettre de faire baisser le coût des machines dans les années à venir. Mais les détracteurs de cette révolution 3D mettent en avant les coûts humains, qui restent élevés : les fichiers doivent être configurés, la qualité doit être contrôlée à l'issue de l'impression, etc. L'imprimante 3D restera-t-elle confinée au prototype ou révolutionnera-t-elle les modes de production ?

1 Rifkin J., 2012.
2 Anderson C., 2012.

Une autre façon d'avoir des coûts plus bas que ceux des concurrents dominants est de modifier partiellement la nature de l'offre en supprimant ou en réduisant certaines de ses caractéristiques. Il s'agit alors de créer une offre, souvent qualifiée de ***low cost***, qui attire des clients très sensibles au prix. La stratégie de volume vise le cœur du marché et le segment de clientèle le plus important, seul à même de générer les volumes de production indispensables à l'obtention d'un effet d'expérience significatif. La stratégie *low cost* propose une offre dépouillée qui peut être produite à faible coût malgré un segment de clientèle plus étroit et des volumes plus faibles. Avantage de coût et stratégie de volume ne sont donc pas forcément synonymes, même si l'avantage de coût permet au final de gagner des parts de marché et de profiter de volumes importants.

4.7 Les activités où la concurrence ne porte pas sur les prix et les coûts

Dans certaines activités, les stratégies de volume et de coût n'ont que peu de sens dans la mesure où la concurrence ne porte pas sur les prix et où le niveau des coûts ne saurait donc être un facteur clé de succès. Dans ces activités, l'expérience ne constitue pas un avantage concurrentiel important. Les produits de luxe correspondent typiquement à des activités où le prix n'a qu'une importance secondaire. De même, dans des domaines à très haute technologie, les performances attendues l'emportent nettement sur le prix des matériels. Dans ces activités, les stratégies de coût doivent s'effacer devant d'autres types de stratégies concurrentielles qui visent à différencier l'offre. Ces stratégies de différenciation et de recomposition de l'offre seront traitées dans le chapitre suivant.

4.8 L'effet d'expérience : mythe ou réalité ?

Certains auteurs[5] poussent la critique de la théorie de l'effet d'expérience encore plus loin en montrant que l'effet d'apprentissage ne se produirait que de façon limitée dans le temps, réduisant par là même la durée pendant laquelle l'effet d'expérience se ferait sentir. À partir d'un certain point, les coûts des divers concurrents convergeraient vers un même niveau, rendant

l'impact stratégique du volume de production ou de l'expérience accumulée très faible. Ainsi, l'effet d'expérience améliorerait les performances d'une industrie dans son ensemble, sans différence durable entre concurrents. Par le jeu de la concurrence, les baisses de coût seraient donc rétrocédées aux clients, ce qui ne profiterait à aucun concurrent en particulier.

Au final, **les stratégies de volume sont plus particulièrement adaptées à des domaines d'activité homogènes où l'effet d'expérience est fort, la différenciation des produits faible, et où la concurrence porte avant tout sur les prix et les coûts.** Encore convient-il d'être très attentif aux évolutions technologiques et à l'apparition de produits de substitution qui peuvent mettre en échec de telles stratégies.



Les stratégies de coût visent à minimiser les coûts complets. On a constaté que, dans de nombreux secteurs d'activité, l'entreprise dont les coûts sont les plus bas est également celle dont la production cumulée est la plus importante. De cette constatation est né le concept d'**effet d'expérience**.

La théorie de l'effet d'expérience stipule qu'à chaque doublement de la production cumulée, le coût complet diminue d'un pourcentage constant, généralement compris entre 10 % et 30 %.

- L'effet d'expérience a quatre causes principales :
  – l'étalement des coûts fixes ;
  – l'effet d'apprentissage ;
  – l'innovation et la substitution capital/travail ;
  – le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs de l'entreprise.

- L'effet d'expérience ne se limite pas aux activités industrielles mais se constate également dans les activités de service.

Les stratégies de coût sont également qualifiées de stratégies de volume : le concept d'effet d'expérience pousse les entreprises à consacrer l'essentiel de leurs ressources à la recherche d'un volume de production et de vente aussi important que possible, en mettant l'accent sur le contrôle de leurs coûts.

- Il est d'autant plus facile d'accumuler de l'expérience et de faire baisser les coûts rapidement que la croissance du domaine d'activité est rapide.

- L'effet d'expérience apparaît comme une barrière à

	l'entrée dans un domaine d'activité. ■ Les volumes atteints renforcent le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et fournisseurs, ce qui lui permet de baisser ses coûts.
➤	**Construire la structure de coût** d'une activité consiste à identifier la part que représente chacun des coûts élémentaires dans le coût total. ■ Cela permet de repérer les fonctions dont les coûts sont les plus importants et d'identifier les compétences déterminantes pour la compétitivité des entreprises dans l'activité considérée. ■ L'analyse de la structure de coût permet de repérer les expériences partagées et les sources potentielles d'économie.
➤	**Limites et risques de l'effet d'expérience :** – importance des ressources en jeu ; – expérience copiée ou contournée ; – apparition de rigidités ; – danger d'une guerre des prix ; – confiscation de l'expérience par des produits de substitution ; – activités où la concurrence ne porte pas sur les prix et les coûts ; – activités où l'avantage de coût ne découle pas du volume.
➤	**L'effet d'expérience n'est pas un phénomène universel** mais il conduit l'entreprise à accroître son efficacité et la qualité de sa gestion de manière continue.

1 Porter M.E., 1980.
2 Henderson B.D., 1974.
3 Boston Consulting Group, 1970.
4 Lieberman M., 1989.
5 Hall G. et Howell S., 1985.

Chapitre 3



Les stratégies de différenciation et de recomposition de l'offre

Dans chacun des domaines d'activité où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un **avantage concurrentiel** significatif. Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Cependant, Porsche est le constructeur automobile le plus rentable du monde alors que ses coûts de production sont très élevés et ses volumes particulièrement réduits. Il est donc possible de construire un avantage concurrentiel par d'autres moyens que les volumes produits. Cette stratégie alternative repose sur la **recomposition de l'offre**.

Certaines entreprises parviennent à créer une offre originale qui leur permet d'échapper à une concurrence directe. Pour construire un avantage concurrentiel indépendant du volume, deux grandes options sont possibles : l'entreprise peut rendre son offre plus attractive que celle des concurrents. Elle crée une survaleur en améliorant ses produits ou services et peut ainsi faire payer un surprix à ses clients. Il s'agit de **stratégies de différenciation**. L'entreprise peut aussi dépouiller son offre de caractéristiques coûteuses et créer un avantage de coût malgré des volumes de production souvent plus faibles, avantage répercuté dans ses prix. C'est l'exemple des stratégies dites ***low cost*** où l'entreprise ne cherche pas à échapper à la concurrence par les prix, mais au contraire exacerbe cette concurrence en attirant les clients grâce à des prix bas. Ces stratégies sont dites de « **recomposition de l'offre** ». ■

Sommaire

6 Gérer la recomposition de l’offre : risques et enjeux

7 Différenciation, diversité de l’offre et diversification

1 Offre de référence et offres recomposées

Pour définir les conditions dans lesquelles une entreprise peut produire une offre spécifique, il faut prendre en compte les dimensions qui caractérisent la nature d'une offre. L'offre de chaque entreprise peut être considérée comme la résultante d'un ensemble de caractéristiques différentes (qualité, localisation, image, sophistication, prix, service associé…). C'est en jouant sur ces dimensions que l'entreprise peut produire une offre spécifique et se doter ainsi, sous certaines conditions, d'un **avantage concurrentiel.**

Dans la plupart des domaines d'activité, on constate qu'il existe, parmi toutes les combinaisons possibles des caractéristiques de l'offre, une **offre de référence**. Il s'agit de l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché particulier et à un moment donné, s'attend à se voir proposer. Cette notion repose sur l'hypothèse que, dans tout domaine d'activité, il existe une attente implicite du marché quant à la nature et aux caractéristiques d'une offre qui correspondra à un prix attractif pour une bonne partie des acheteurs. On peut donc définir l'offre de référence comme le cœur du marché, comme l'offre moyenne correspondant au consommateur « standard ». Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur à celui de cette dernière devra proposer une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence. Réciproquement, en proposant une offre dont certaines des caractéristiques n'atteindraient pas les standards, une entreprise pourra réduire ses coûts et proposer un prix inférieur à celui de l'offre de référence.

Dès lors que toute offre est définie par une multiplicité de dimensions, il existe – en théorie du moins – des possibilités pratiquement illimitées de s'écarter de l'offre de référence. Mais, en pratique, seul un petit nombre de ces possibilités correspond effectivement à une demande solvable du marché et rentable pour l'entreprise.

FONDEMENTS THÉORIQUES

La différenciation vue par les économistes

La théorie économique classique est dominée par le modèle de la concurrence pure et parfaite. L'une des hypothèses fondamentales dans ce modèle est que les biens échangés sur le marché sont parfaitement substituables, ce qui conduit à nier toute possibilité de différenciation. Le modèle stipule en outre que les producteurs en concurrence sur le marché sont tous capables de produire dans des conditions identiques les biens considérés et, de ce fait, leur seule variable de décision et d'action est le volume de leur production.

Les économistes ont néanmoins remarqué que sur de nombreux marchés coexistaient des offres non identiques, mais cependant partiellement concurrentes. De cette constatation est née la notion de **concurrence imparfaite** – dite également **concurrence monopolistique** – proposée à l'origine par E.H. Chamberlain[1] et J. Robinson[2]. Dans cette approche, les firmes peuvent s'appuyer sur l'hétérogénéité des consommateurs pour différencier leurs offres et se créer ainsi des situations de monopole partiel. En effet, la différenciation des offres rend celles-ci non parfaitement substituables, ce qui remet en cause la concurrence parfaite et crée un monopole de fait pour chaque offre différenciée. Cependant, ces offres différenciées restent partiellement substituables.

La théorie économique a envisagé **trois modes de différenciation possibles**.

La différenciation des produits par la qualité

C'est ici la dispersion des préférences et des revenus des consommateurs qui offre aux producteurs des possibilités de se différencier. En effet, même dans l'hypothèse de revenus faiblement dispersés, les consommateurs peuvent avoir des goûts différents, ce qui permet aux entreprises d'adapter leur offre aux préférences des diverses catégories de consommateurs. *A fortiori*, dans l'hypothèse de revenus très dispersés, les firmes peuvent se spécialiser dans la production de biens ou services incorporant des attributs supplémentaires et susceptibles d'être vendus aux consommateurs disposant de revenus supérieurs.

La différenciation illusoire des produits ou pseudo-différenciation

Cette différenciation résulte d'une action des entreprises pour modifier les préférences des consommateurs, notamment par une politique de publicité et de promotion. Les dépenses publicitaires, ou toute autre dépense d'action sur les préférences, deviennent ici les variables d'action principales des entreprises. Cette différenciation est donc de nature marketing et n'offre pas un avantage concurrentiel significatif. C'est pourquoi on la qualifie de pseudo-différenciation.

La différenciation spatiale des produits

Cette différenciation est fondée sur la constatation que les conditions d'usage d'un produit peuvent changer selon le lieu où ce produit est disponible. Dans ce cas, les producteurs sont différenciés en fonction de leur localisation. Un restaurant, un marchand de journaux, une cimenterie offrent un service de valeur plus importante aux consommateurs se trouvant à proximité qu'à des consommateurs contraints à un long trajet pour bénéficier de ce service.

---

1 Chamberlain E.H., 1933.

2 Robinson J.V., 1933.

1.1 Identification de l'offre de référence

L'offre de référence d'une industrie est celle qui est proposée par les entreprises qui composent le groupe stratégique dominant. Dans la plupart des situations, l'offre de référence est déclinée au sein d'une gamme plus ou moins large. Cette gamme peut cependant être décomposée selon plusieurs segments clairement identifiés, chaque segment étant caractérisé par une sous-offre de référence.

> Tel est le cas des fabricants généralistes de l'industrie automobile. Qu'il s'agisse de Ford, General Motors, Volkswagen, Renault ou PSA, tous proposent, au sein de chacun des segments existants en Europe, un modèle de base qui présente à peu près les mêmes caractéristiques, les mêmes performances techniques et le même confort que les modèles de ses concurrents directs. Si les logos étaient enlevés, il serait difficile de distinguer ces voitures entre elles, d'autant qu'elles se situent toutes dans la même zone de prix.

L'offre de référence d'une industrie est caractérisée par deux dimensions-clés :

- **son niveau de prix**. Le prix moyen pratiqué par les acteurs leaders est d'autant plus facile à estimer que les différences entre les offres sont faibles ;

- **sa valeur perçue par les clients**. La valeur perçue renvoie au produit lui-même, mais aussi à l'offre complète qui l'entoure, y compris le financement, la garantie, la qualité et la densité du service après-vente.

Estimer la valeur perçue suppose de déterminer correctement les attributs de valeur de l'offre, c'est-à-dire les critères majeurs sur lesquels tout consommateur actuel ou potentiel fondera son jugement et son choix. Notons que c'est la perception qui compte plus que la réalité car **c'est la perception qui est susceptible de déclencher l'achat**. C'est pourquoi les stratégies de différenciation accordent beaucoup d'importance au marketing. Il faut donc souligner que ce sont moins les caractéristiques intrinsèques, objectives, du produit ou du service qui comptent que la manière dont le consommateur les valorise. On parlera alors de **valeur perçue par le marché**. Une proposition de valeur perçue positivement par le client entraîne une *willingness to pay,* c'est-à-dire une disposition à acheter le produit ou le service au prix demandé par l'entreprise.

Une stratégie de coût-volume consiste à produire une offre identique à l'offre de référence, mais qui vise à réduire le coût grâce à des volumes importants (voir le chapitre 2). Une **stratégie de recomposition de l 'offre**, en revanche, consiste à produire une offre où l'on fait varier la position sur une ou plusieurs des dimensions qui caractérisent l'offre de référence.

- Si l'on accroît la valeur perçue pour certains clients, il est possible de faire payer un prix sensiblement supérieur à celui de l'offre de référence ; on aura alors opté pour un **positionnement différencié**.

- Si, à l'inverse, on produit une offre perçue comme « dégradée » par rapport à l'offre de référence, mais à un coût sensiblement inférieur, on pourra proposer cette offre à un prix plus faible que celui de l'offre de référence et l'on aura opté pour un **positionnement *low cost***.

Ce positionnement *low cost* s'apparente à la différenciation puisqu'il s'écarte de l'offre de référence sur un certain nombre de dimensions. Contrairement à la différenciation, ce positionnement n'a pas pour but d'échapper à une concurrence par les prix en accroissant la valeur de l'offre, mais au contraire de jouer sur la sensibilité au prix de certains consommateurs prêts à transiger sur la valeur de l'offre.

EN PRATIQUE

Comment estimer la valeur que les clients attribuent à une caractéristique particulière de l'offre ?

1. La méthode de l'analyse conjointe [1]

La méthode de l'analyse conjointe – appelée en anglais conjoint analysis ou trade off analysis – est une technique utilisée en marketing pour estimer le surcroît de prix que les clients sont prêts à payer si l'on rajoute à un produit ou service une caractéristique particulière supplémentaire. On peut donc, grâce à cette méthode, chiffrer la valeur que les clients attribuent à la caractéristique en question.

✔ On demande à un échantillon de consommateurs de choisir entre plusieurs produits de la même catégorie, incorporant ou non une série de caractéristiques dont on souhaite estimer la valeur, et proposés à des prix différents.

On peut par exemple demander à un groupe de consommateurs d'exprimer leurs préférences entre plusieurs types de pizzas surgelées (avec telle ou telle garniture, avec plus ou moins de fromage et à différents niveaux de prix), ou entre plusieurs appartements situés dans un même ensemble immobilier (mais localisés à des étages plus ou moins élevés, orientés vers le nord ou vers le sud, et disposant ou non d'une terrasse).

✔ En obligeant les consommateurs sondés à choisir entre les produits proposés et en mesurant l'écart de prix accepté, on peut estimer la valeur (en unités monétaires) que le client attribue à cette caractéristique.

✔ Bien entendu, tous les consommateurs n'ont pas les mêmes préférences. En identifiant des fonctions d'utilités différentes chez divers groupes de clients potentiels, la méthode de l'analyse conjointe permet une segmentation du marché.

2. Limites de l'analyse conjointe

✔ La limite la plus significative est que cette méthode ne permet d'étudier que des caractéristiques qui se compensent les unes les autres et, en particulier, que l'on peut compenser par un écart de prix. Une caractéristique que les consommateurs voudraient à tout prix, ou au contraire dont ils ne voudraient à aucun prix, se prête mal à une analyse conjointe.

✔ La méthode n'est utile que dans le cas de produits connus auxquels on peut rajouter ou retrancher des caractéristiques clairement identifiées. Dans le cas de concepts totalement nouveaux, dont les attributs ne peuvent pas aisément être décomposés en caractéristiques élémentaires, la méthode de l'analyse conjointe n'est pas appropriée.

---

1 Pour une description plus détaillée de la méthode de l'analyse conjointe, on pourra se référer à Lilien G.L. et Rangaswamy A., 1998.

1.2 La spécificité des services dans l'identification de la *willingness to pay*

Le défi auquel doivent faire face beaucoup d'entreprises de services est d'offrir des prix attractifs à des clients qui ne consommeraient pas ledit service à un prix plus élevé, sans pour autant pratiquer des prix trop bas, ce qui rendrait impossible une rentabilisation de l'activité. C'est là l'objectif des méthodes de type *yield management*.

Le ***yield management***, que l'on pourrait traduire par « l'optimisation du revenu pour un niveau de capacité donné » ou plus synthétiquement par le **management du rendement**, est une technique qui s'est largement répandue dans les entreprises de service depuis les années 1980. Le but de cette méthode est de parvenir à générer le chiffre d'affaires le plus élevé possible sur la base d'une capacité disponible donnée, par exemple le nombre de sièges offerts sur un vol ou le nombre de chambres disponibles dans un hôtel.

L'objectif d'un bon système de *yield management* est de faire payer à chaque client un prix qui soit aussi élevé que possible, c'est-à-dire qui soit le plus proche possible de la valeur qu'il attribue au service : on parle de ***willingness to pay***. Il faut pour cela introduire des conditions d'accès aux différentes tarifications ou des nuances dans le service qui soient différemment valorisées par différents segments de clients. On ajustera aussi le prix à la *willingness to pay* de chaque catégorie de clients (voir le mini-cas Air France suivant).

- On peut ainsi discriminer sur la base des catégories de clients : tarifs étudiants au cinéma, réductions pour les seniors ou les familles nombreuses à la SNCF, etc.

- On peut imposer des calendriers d'utilisation durant lesquels les prix seront réduits : heures creuses, périodes « vertes », *happy hours*, etc.

- On peut encore introduire des différences de tarifications liées aux conditions d'utilisation : réservations remboursables ou non, modifiables ou non, vendues uniquement pour des trajets aller-retour, avec ou sans week-end sur place, etc.

L'ajustement de la capacité de production au niveau de la consommation étant critique, être capable de prévoir longtemps à l'avance la demande est un facteur-clé de succès : cela explique que beaucoup d'entreprises de services offrent des prix plus attractifs aux clients qui acceptent

de réserver des prestations de manière anticipée.

Le besoin de tirer parti de l'élasticité de la demande aux prix, en vue d'assurer une utilisation optimale de la capacité de production, conduit à faire varier le prix d'un même service dans une fourchette très large.

> Singapore Airlines est considéré comme une compagnie aérienne haut de gamme, notamment si on la compare à ses deux concurrents géographiquement les plus proches, Garuda, la compagnie nationale indonésienne, et MAS, Malaysian Airline System, la compagnie nationale malaise. Pourtant, grâce au *yield management*, Singapore Airlines vend régulièrement des places d'avion dans une classe donnée à des tarifs inférieurs à ceux disponibles chez Garuda ou MAS, lorsque leurs taux de remplissage respectifs le justifient. Mais du fait de sa réputation, Singapore Airlines parvient à vendre davantage de places à des tarifs plus élevés et en moyenne ses tarifs sont supérieurs à ceux de ses deux concurrents.

MINI-CAS d'entreprise



Le *revenue management* d'Air France

Air France a développé et perfectionné un système de *yield management* qui a été rebaptisé en interne *revenue management* pour bien rendre compte du fait que l'on cherche à optimiser la recette obtenue de chaque vol. Ce système est organisé autour de deux activités : le *pricing* et la gestion des vols.

• Le *pricing*

Le rôle du service de *pricing* est de gérer la demande en définissant la politique tarifaire au départ de tous les marchés et vers toutes les destinations. Il s'agit de proposer des tarifs qui permettent de développer les marchés Loisirs, mais doivent dans le même temps protéger les recettes de la classe Affaires – qui représentent une part importante du chiffre d'affaires d'Air France. On doit également réagir aux changements externes : prix pratiqués par la concurrence, effets de la situation économique sur la demande, etc. Les « priceurs » ont à leur disposition deux outils principaux :

– **la veille concurrentielle** qui est essentielle pour offrir des prix bien positionnés sur les divers marchés. En raison du nombre élevé de combinaisons possibles ville de départ/ville d'arrivée (ou O&D, origine/destination) et vu le nombre de classes tarifaires pour chaque compagnie en concurrence sur ces O&D, les « priceurs » d'Air France surveillent plus de 30 millions de lignes tarifaires chaque jour ;

– **la segmentation de la clientèle** qui permet d'offrir une gamme de produits tarifaires adaptés à chacun des segments de clients en fonction de leur sensibilité respective à différents attributs du service, notamment les contraintes de réservation, de dates, de séjours, etc.

À la différence des compagnies *low cost* qui ont recours à des systèmes de *yield management* dans lesquels les tarifs sont directement ajustés en fonction du nombre de sièges restant à vendre sur un vol donné, les compagnies dites « major » (comme Air France) utilisent une segmentation fondée sur trois éléments : les comportements d'achat, les comportements de voyage, le type de clients.

Dans cette segmentation, les tarifs les plus élevés donnent droit à une totale liberté d'utilisation.

Si l'on prend l'exemple d'un trajet Paris-New York aller-retour en cabine économique, le billet Air France le moins cher en 2013 se situe autour de 700 € avec des conditions d'achat figées (achat au moins deux mois avant le départ, pas de flexibilité ni de remboursement possible). Ce tarif peut convenir pour des voyageurs Loisirs.

Dans la même cabine économique, on peut aussi trouver des billets à 3 500 €, totalement flexibles, sans condition d'achat, parfaitement adaptés à la clientèle Affaires. Entre ces tarifs extrêmes existe un large éventail de classes tarifaires avec pour chacune des conditions d'éligibilité précises. Par exemple, toujours sur le Paris-New York aller-retour en classe économique, il existe des billets à environ 1 200 € disponibles jusqu'à 10 jours avant le départ, mais avec des restrictions quant au séjour (un dimanche sur place et séjour d'une durée de moins de 3 mois), remboursables et échangeables, mais moyennant des frais.

À l'inverse, les low cost ont désegmenté leur offre et, si leur tarif d'appel est de l'ordre de 40 € en 2013 pour un vol court-courrier comme Nice-Paris, il n'est pas rare de payer 300 € si on achète quelques jours plus tard exactement le même billet, non échangeable, non remboursable, sans aucune flexibilité supplémentaire ni aucun avantage par rapport au billet à 40 €.

• La gestion des vols

Le rôle du service de la gestion des vols consiste à orienter la demande en déterminant le taux de suroffre (*overbooking*) et le nombre de places disponibles à la vente par classe de réservation. Le but est de trouver le meilleur compromis entre coefficient de remplissage et recette unitaire afin de maximiser le produit des deux.

Cette gestion du volume de places disponibles à la vente dans les différentes classes se fait à l'aide de quatre leviers :

– La suroffre

L'objet de la suroffre est de compenser les « *no show* » (passagers qui ne se présentent pas, bien qu'étant réservés sur un vol) par une surréservation. C'est la gestion d'un double risque : le risque de ne pas pouvoir embarquer des passagers qui ont pourtant réservé, et celui de partir avec des sièges vides. Pour Air France, les statistiques font état de 3,6 passagers sur 10 000 débarqués pour cause de suroffre. Ce chiffre de 3,6 est à comparer aux 281 sièges supplémentaires vendus grâce à cette pratique.

– Le mix tarifaire

Le mix tarifaire consiste à allouer les quotas de places par classe de réservation en fonction de la demande attendue. Des logiciels experts permettent d'ouvrir et fermer les classes de réservation en fonction du type de demande attendue : par exemple, aux heures de pointe, la quasi-totalité de la capacité des avions court-courrier est allouée aux classes à haute contribution, alors que pour les vols de milieu de journée on permet une large ouverture des classes de réservation aux moyennes et basses contributions.

– La gestion des groupes

La gestion des tarifs appliqués aux groupes paraît étonnante si on la compare aux pratiques usuelles en matière d'achats. En effet, plus le groupe est grand, plus les tarifs sont élevés. Ceci relève pourtant d'une logique simple : le groupe doit apporter une contribution comparable à celle qu'aurait rapportée la somme des individus qui le composent. En effet, faire des remises plus importantes pour des quantités achetées supérieures n'a de sens que si l'on peut augmenter la quantité produite. Or, dans le transport aérien, les quantités produites sont limitées : le but n'est donc pas d'en vendre plus, mais de mieux vendre, c'est-à-dire plus cher.

– La gestion par O&D (origine/destination)

Le principe de cette « gestion O&D » consiste à arbitrer entre un passager sur un vol point à point (sans correspondance) et un passager sur un parcours comprenant plusieurs tronçons sur le réseau Air France. L'objectif est alors de traiter les demandes en fonction de leur plus-value économique sur l'ensemble du réseau. Ces arbitrages sont faits en sachant qu'un parcours O&D de deux tronçons ne peut être vendu en dessous de la somme arithmétique des deux prix planchers qui correspondent à ce parcours.

Ces quatre leviers sont pilotés simultanément et durant toute la vie d'un vol, de l'ouverture à la réservation jusqu'au décollage de l'avion, ce qui, pour les vols long-courrier, peut aller jusqu'à 365 jours.

220 personnes travaillent au *revenue management* d'Air France pour gérer plus de 1 000 vols quotidiens. Il y a les « priceurs », les analystes de vol, mais aussi l'assistance à maîtrise d'ouvrage qui permet de faire évoluer le système car le *revenue management* doit se transformer au même rythme que le comportement des clients. On mesure l'importance de l'enjeu lorsque l'on sait que le *revenue management* représente de 5 à 7 % du chiffre d'affaires total, dans une industrie où les marges sont inférieures à 3 % les meilleures années. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. En quoi le *revenue management* d'Air France est-il différent d'un système *low cost* ?
2. Quelles sont les difficultés d'application d'un tel système ?

2 Une grille d'analyse des positionnements concurrentiels

On peut représenter l'ensemble des positionnements concurrentiels adoptés par les entreprises dans un secteur donné, ainsi que les formes d'avantage concurrentiel qui y correspondent, en fonction de deux dimensions :

- **la valeur perçue de l'offre**, c'est-à-dire la valeur que les consommateurs attribuent à l'offre (*willingness to pay*) ;
- la position de cette offre en termes de **prix**.

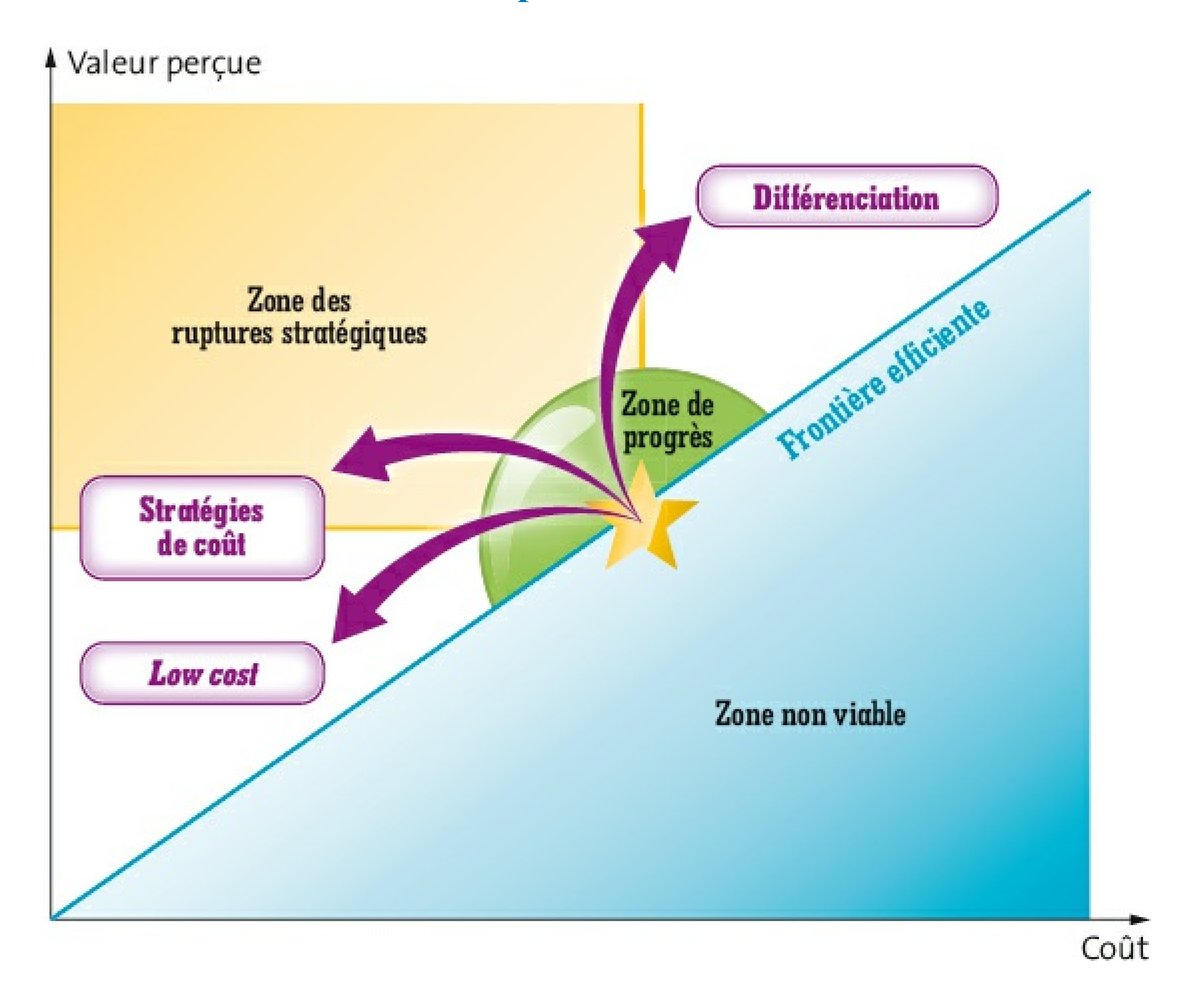


Figure 3.1 **Types d'avantages concurrentiels et orientations stratégiques**

La figure 3.1 fait apparaître les positionnements suivants :

- Elle permet de repérer une **zone de progrès** ; cette zone connaît des améliorations en termes de valeur et prix sans cependant entraîner un écart significatif par rapport à l'offre de référence. Cette zone est celle de l'évolution normale de toute activité, provoquée par des améliorations techniques progressives et des gains de productivité. Cette évolution ne provoque pas de bouleversement dans les positions respectives des concurrents. Il est important pour tous les concurrents de progresser au même rythme que l'activité dans son ensemble pour éviter de se laisser distancer.

Le schéma est structuré par une **frontière efficiente** en dessous de laquelle le positionnement de l'entreprise est non rentable. La frontière est ici représentée comme une droite mais sa forme peut être variable et dépend de l'activité concernée. Les offres situées en dessous de cette frontière efficiente sont confrontées à la concurrence d'offres plus différenciées pour un prix équivalent ou d'offres perçues comme de même valeur mais de coût inférieur.

> De même Jaguar, marque prestigieuse, a connu dans les années 1980 et 1990 une forte baisse de qualité pour certains de ses modèles alors que ses prix demeuraient élevés. Certains clients se détournaient d'une marque trop coûteuse qui ne répondait plus à leurs attentes en termes de performance et de fiabilité. Ford, qui avait alors racheté Jaguar, s'est efforcé d'améliorer la structure de coûts du constructeur anglais en mutualisant certains actifs comme les pièces mécaniques, certaines plateformes ou en partageant le développement de modèles des deux marques. Mais si Ford a réussi à améliorer la structure de coûts de l'entreprise, il a dans le même temps érodé la différenciation de Jaguar. Certains modèles du constructeur anglais ressemblaient trop aux grosses berlines de Ford mais aux prix d'une Jaguar ! Les clients ne s'y sont pas trompés. La réduction des coûts s'est donc faite au détriment des revenus et de l'image de Jaguar. C'est ce qui a conduit Ford à revendre l'entreprise à Tata en 2008, à charge pour le groupe indien de restaurer la *willingness to pay* sans trop accroître les coûts. Tata s'efforce aujourd'hui de restaurer la différenciation de Jaguar et travaille à la fois sur la motorisation, le design et la fiabilité des modèles, tout en maintenant un niveau de coûts raisonnable.

On distingue deux types de positionnements qui s'écartent de l'offre de référence.

D'une part, un **positionnement différencié**, dans lequel l'offre se distingue de l'offre de référence à la fois par son coût plus élevé, par la valeur supérieure que lui attribue une partie du marché, et donc par le prix auquel elle peut prétendre.

> Le positionnement des entreprises du luxe correspond à une différenciation par le haut. Le prix d'un sac Hermès ne s'explique pas seulement par l'image luxueuse de la marque. Il se justifie aussi par son design, par la créativité du couturier, par la qualité de la matière première (cuir, autruche, crocodile...) sélectionnée en fonction de sa souplesse, par la sophistication des techniques de tannage, par une confection sur mesure minutieuse et entièrement artisanale effectuée par des ouvriers très qualifiés, ainsi que par le service associé au produit (entretien, réparation...).

> Dans le secteur du tourisme, certains tour-opérateurs tentent d'échapper à la désintermédiation (et donc de conserver un lien direct entre le client, l'hôtel et la compagnie aérienne) en proposant des prestations haut de gamme et extrêmement différenciées les unes des autres. On trouve sur ce segment des spécialistes du voyage sur mesure (Voyageurs du Monde, Asia), des séjours culturels et éducatifs, du voyage d'aventure (Allibert Trekking) ou encore des vacances de plongée (Manta Voyages). Par exemple, Voyageurs du Monde, fondé en 1979, a fait du voyage individuel sur mesure et du tourisme d'aventures le cœur de son activité. Ce tour-opérateur s'efforce de se différencier de bout en bout, de la sélection des hébergements aux modes de distribution et à la gestion de l'expérience client, en passant par l'expertise de ses conseillers. Voyageurs du Monde s'est doté d'un réseau d'agences qui reflètent son image de marque à travers l'accueil du client et l'importance accordée au conseil. Le groupe vise une clientèle aisée, attentive à la qualité des prestations, au caractère unique de son voyage et « allergique » au tourisme de masse.

La recomposition de l'offre peut aussi déboucher sur un **positionnement *low cost***, dans lequel l'entreprise produit une offre dépouillée de certaines des caractéristiques de l'offre de référence mais à un coût plus faible, ce qui lui permet de la proposer à un prix inférieur (voir le mini-cas Renault/Dacia suivant).

Dans le transport aérien, les compagnies *low cost* telles que Ryanair ou easyJet pratiquent une stratégie qui dégrade certains services afin d'abaisser les coûts. Ces compagnies utilisent des aéroports secondaires, limitent le poids et la taille des bagages, ne servent pas de repas ou de boissons à moins de les faire payer, incitent les clients à imprimer eux-mêmes leurs billets, ne proposent pas de films à bord et serrent les sièges au maximum afin de rentabiliser chaque vol. Cette stratégie permet de réduire les coûts et de baisser les prix significativement tout en

s'assurant des marges confortables. Ces compagnies voient leurs parts de marché augmenter au détriment des compagnies traditionnelles.

> Il en va de même avec les chaînes des *hard discounters* comme Ed, Leader Price ou Lidl. Certaines chaînes ne proposent pas de produits de marque autre que ceux du distributeur. Peu de produits sont proposés, la largeur de gamme est réduite, le linéaire est très sommaire. On se sert parfois à même les palettes, il y a peu de personnel et on attend à la caisse… mais les prix sont nettement moindres que dans les autres grandes surfaces.

- Il existe enfin, au sein de ces positionnements concurrentiels, une **zone des ruptures stratégiques** correspondant à des situations où la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence. Mais cette valeur accrue ne se traduit pas par un prix plus élevé, en raison d'une meilleure maîtrise des coûts, de l'utilisation d'une nouvelle technologie ou par un agencement original de la chaîne de valeur. Cette **rupture stratégique** tend alors à rendre obsolète l'offre de référence précédente et à en créer une nouvelle.

MINI-CAS d'entreprise



Les automobiles *low cost* : la Logan et le Duster de Renault/Dacia

Renault lance en 1999 la Logan, une voiture conçue pour pouvoir être vendue à 5 000 € dans les pays émergents. Il s'agit d'une stratégie d'épuration. Afin d'atteindre son objectif de prix, l'entreprise a tout fait dès la conception pour réduire les coûts de production. La Logan a été produite sur la base d'une plateforme existante (celle de la Clio, de la Modus ainsi que de la Nissan Micra), a incorporé un grand nombre de composants et de sous-ensembles précédemment développés pour d'autres modèles (notamment le moteur et la boîte de vitesse, mais aussi les poignées de porte ou… le cendrier !) et s'est vue privée – au moins dans la version de base – de toute une série d'accessoires que l'on pouvait considérer comme superflus : direction assistée, airbags, climatisation, autoradio, etc.

La conception de la Logan a donné lieu à des arbitrages très différents de ceux qui sont habituellement effectués sur les modèles plus classiques de Renault. On a par exemple privilégié la réduction des coûts d'emboutissage des panneaux de carrosserie plutôt que l'esthétique de la voiture ; pour cela, il a fallu dessiner une voiture n'employant que des panneaux peu profonds ce qui a abouti à une silhouette assez cubique. De même on a choisi d'installer sur la Logan des vitres latérales plates moins onéreuses à fabriquer, d'utiliser des pare-brise avant et arrière identiques, et d'équiper la voiture de phares spécifiques en polycarbonate beaucoup moins chers que les blocs optiques en verre utilisés sur les autres modèles Renault. Pour réduire le nombre de moules et les manipulations de pièces correspondantes, les concepteurs de la Logan ont opté pour une planche de bord monobloc

sur laquelle vient se plaquer une console centrale. La fabrication de ce modèle a été attribuée à des usines du groupe aux coûts de main-d'œuvre bas, en Roumanie, en Russie, en Colombie, en Iran, en Inde et au Maroc.

À l'origine destinée aux pays émergents, la Logan a connu un succès inattendu dans les marchés développés. De nombreux acheteurs aux moyens modestes avaient préféré s'offrir une voiture neuve, même « dépouillée » de certaines des caractéristiques habituelles des voitures vendues dans les marchés développés, plutôt que d'acheter un véhicule d'occasion. Le fait que Renault n'ait pas anticipé cette demande suggère que la segmentation du marché autour de cette offre *low cost* est apparue de manière assez spontanée. Malgré des prix légèrement supérieurs à l'objectif originel (autour de 6 000 € TTC en Roumanie en 2006 et de 7 500 € TTC en France la même année), la Logan, apparue sur le marché fin 2004, est considérée comme un succès : il s'en est vendu près de 150 000 en 2005, 250 000 en 2006 et 370 000 en 2007. En 2014, la Logan atteint un niveau de rentabilité presque aussi élevé que celui de… Porsche !

Aujourd'hui, le Duster est le nouveau succès de Dacia, c'est le modèle le plus vendu de la marque. Il réalise de très fortes marges, supérieures à 10 %, et ce malgré un prix de base autour de 12 000 € seulement, soit 6 000 € de moins que les 4 x 4 japonais de même taille. Renault arrive à proposer des tarifs aussi bas tout en étant rentable grâce à une réduction très forte de ses coûts, les investissements étant bien inférieurs à ceux des véhicules Renault.

En effet, le Duster partage sa plateforme avec celle de la Logan (vendue à plus de 5 millions d'exemplaires) et profite ainsi des économies d'échelle. Cette plateforme est aussi celle des modèles Sandero, Lodgy ou Dokker. Renault a généralisé pour le Duster la politique du « *carry over* » qui consiste à reprendre des éléments utilisés sur d'autres modèles, ce qui permet à la fois de réduire les coûts et de garantir la fiabilité. Ainsi le Duster d'entrée de gamme n'existe qu'en une seule carrosserie et partage plus de 50 % des composants (en valeur) avec les autres modèles Dacia. Outre l'utilisation de la même plateforme, le Duster incorpore 50 % des pièces de la Dacia Sandero (planche de bord, pare-brise, sièges, portes avant...), les moteurs et les boîtes de vitesses de Renault, le train arrière du break Logan pour la version à deux roues motrices ainsi que la transmission du 4 x 4 du Nissan Murano.

De plus, le Duster est produit dans des pays à bas coût de main d'œuvre, comme en Roumanie où le différentiel de coût horaire avec la France est de 1 à 7 ou encore au Maroc, où le différentiel est de 1 à 10. Par ailleurs, le Duster, malgré ses équipements spartiates, n'est pas seulement acheté par des clients à faible pouvoir d'achat et ce d'autant plus qu'il offre suffisamment d'équipements et une excellente fiabilité. Le modèle se vend surtout dans ses versions les plus chères. Le prix de vente moyen en France est par exemple d'environ 16 500 € ce qui permet d'assurer une rentabilité encore meilleure. ■

QUESTIONS Corrigé en ligne sur dunod.com

1. En quoi peut-on dire que le lancement de la Logan correspondait pour Renault à la mise en œuvre d'une stratégie d'épuration ?

2. Quels étaient les principaux éléments de succès de cette stratégie ?

3. Pourquoi les concurrents directs de Renault n'ont-ils pas copié rapidement cette stratégie ?

4. Comment le Duster poursuit-il cette stratégie en l'amplifiant ?

Ces ruptures stratégiques sont en général le résultat d'**innovations technologiques majeures**, souvent introduites par des entreprises extérieures au domaine d'activité. On peut penser à l'introduction de l'électronique dans l'horlogerie, provoquée par des firmes qui jusqu'alors ne faisaient pas partie de l'industrie horlogère, et permettant la production d'une offre de valeur supérieure (meilleure précision, durabilité, fiabilité), ou du moins perçue comme telle par une partie importante du marché, et produite à un coût plus bas. La rupture peut aussi résulter d'une **configuration innovante de la chaîne de valeur**, totalement différente de celle des concurrents.

Si la rupture stratégique réussit à s'imposer et à créer une nouvelle offre de référence, elle assure une position prééminente à l'entreprise qui l'a initiée. L'entreprise qui a établi de nouvelles règles du jeu doit ensuite défendre sa stratégie face aux concurrents qui vont chercher à l'imiter. Nous étudierons ces stratégies dans le chapitre 4 consacré aux innovations stratégiques et aux nouveaux *business models*.

> En 2002, le marché nord-américain des aspirateurs était dominé par six acteurs, bien établis, qui constituaient l'offre de référence : Maytag, Hoover, Kenmore, Oreck, Eureka et Bissell. Les nouveaux entrants peinaient à trouver leur place sur un marché mature et proposaient plutôt des produits d'entrée de gamme, à des coûts moindres. Dyson a bouleversé ce paysage en fondant sa stratégie sur la différenciation et est devenu rapidement, dès 2005, numéro 2 du marché. La différenciation de Dyson reposait sur une nouvelle technologie (aspiration sans sac avec une qualité d'aspiration supérieure) et sur un design innovant. Dyson estimait sa proposition de valeur si performante qu'il affichait des prix largement supérieurs, de plus de 200 % par rapport à ceux des concurrents. La part de Hoover, leader du marché, a chuté de 15 % tandis que celle de Dyson a dépassé les 20 %. Cette rupture stratégique a donné lieu à une offre de référence, ensuite adoptée par la concurrence.

3 Une typologie des positionnements fondés sur une recomposition de l'offre

Les stratégies fondées sur une recomposition de l'offre s'appuient sur une remise en cause des caractéristiques de l'offre de référence. Il existe, en théorie du moins, un très grand nombre de possibilités de s'écarter de l'offre de référence. Pour tenter de classer ces positionnements très variés, on peut distinguer deux dimensions :

– le sens de la variation valeur-prix par rapport à l'offre de référence ;

– l'existence ou non d'un segment de clientèle identifié *a priori*, à qui cette offre est spécifiquement destinée.

On peut ainsi définir quatre grandes catégories de positionnements, illustrées dans la figure 3.2 : l'amélioration, la spécialisation, l'épuration et la limitation.

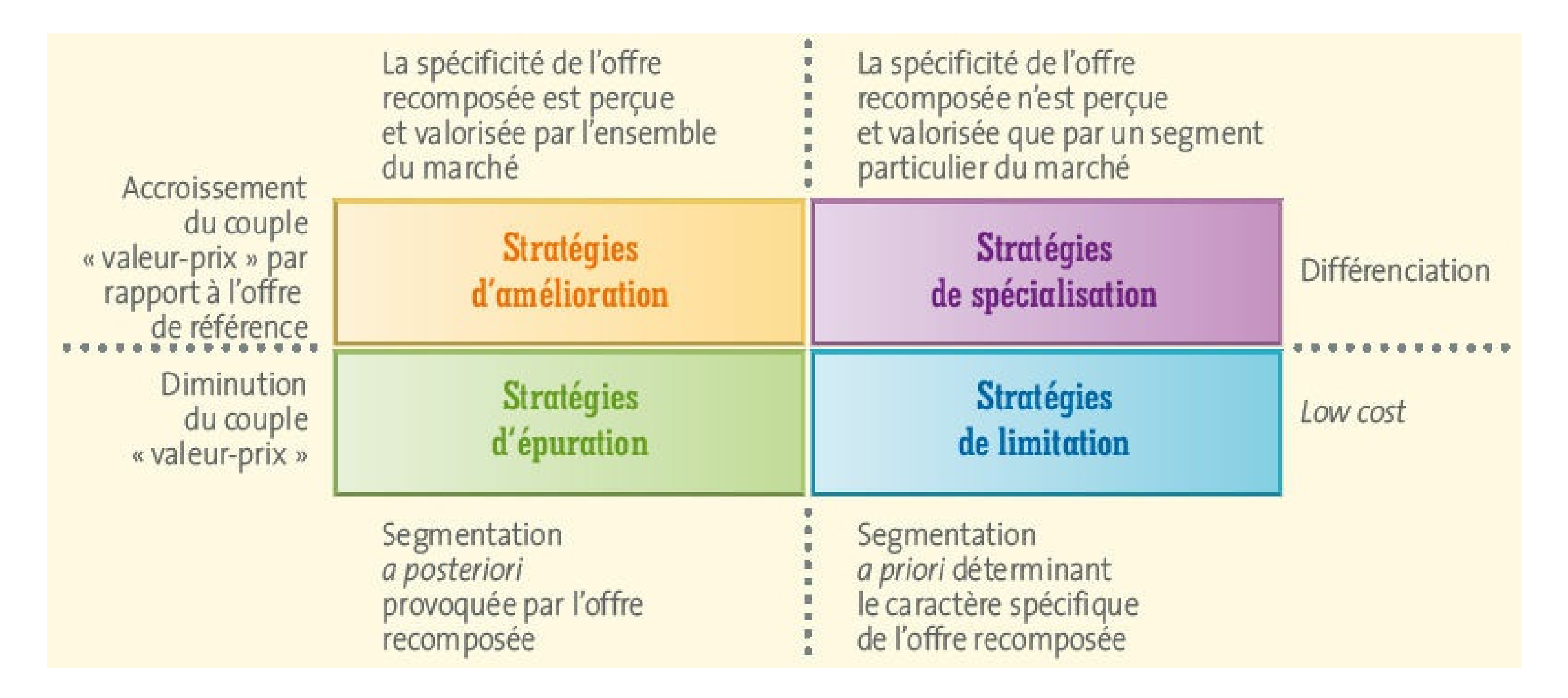


Figure 3.2 **Une typologie des recompositions de l'offre**

L'amélioration

L'amélioration correspond à une redéfinition de l'offre, perçue et valorisée par une large majorité du marché. À prix équivalent, l'offre ainsi « améliorée » est largement préférée à l'offre de référence.

La spécialisation

La spécialisation conduit l'entreprise à produire une offre destinée à un segment de clientèle particulier, identifié *a priori* et qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre. Il s'agit d'une différenciation dont l'effet n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel l'offre a été conçue.

L'offre spécialisée est donc conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment de marché considéré, besoin mal satisfait par l'offre de référence. Les offres adaptées à une catégorie particulière d'utilisateurs (gauchers, handicapés, personnes de très grande ou de très petite taille, très corpulentes, etc.) sont caractéristiques des offres spécialisées.

L'épuration

L'épuration est une stratégie *low cost* qui consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence. Grâce à ses coûts plus bas, l'offre épurée peut être proposée à un prix inférieur. Comme pour les offres améliorées, les offres « épurées » sont perçues par le marché comme inférieures à l'offre de référence, le prix moindre étant la principale motivation d'achat. Les offres des compagnies aériennes *low cost* sont des offres épurées dans le domaine du transport aérien.

La limitation

La limitation de l'offre correspond également à un positionnement *low cost*, mais conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certaines des caractéristiques de l'offre de référence sont superflues. La suppression de ces caractéristiques n'entraîne aucune dégradation de la valeur perçue par le segment de marché auquel elle est destinée.

> Airborne Express s'était positionné dans le transport de colis express en ciblant des entreprises qui ont des flux réguliers de gros volumes de colis non urgents. Airborne Express pouvait ainsi utiliser plus de transport routier moins coûteux, et augmenter le taux d'utilisation de ses moyens de transport (camions et avions). De plus, son système informatique de *tracking* des colis était moins sophistiqué que celui de ses deux grands concurrents (UPS et FedEx). Ce système, qui se caractérisait par un coût inférieur, n'était pas pénalisant pour les clients que ciblait Airborne Express puisqu'un suivi plus précis leur était superflu. Airborne Express a cependant été racheté par DHL en 2003.

Dans le cas de l'amélioration ou de l'épuration, le caractère spécifique de l'offre concerne l'ensemble du marché. Ces stratégies, lorsqu'elles réussissent, ont pour effet de déplacer une partie de la demande existante ou même de générer une demande nouvelle. En revanche, dans le cas de la spécialisation et de la limitation, l'offre conçue par l'entreprise vise un segment du marché identifié *a priori*.

Dans les deux cas, il faut déterminer si les stratégies adoptées satisfont un segment de marché suffisant pour être rentables et si elles conduisent à un avantage concurrentiel réel.

4 Sur quels critères peut-on recomposer l'offre ?

4.1 Analyser la chaîne de valeur

La recomposition de l'offre s'effectue à partir d'une **analyse de la chaîne de valeur**. Cette notion, introduite par M.E. Porter (voir l'encadré En pratique suivant), permet d'identifier les activités élémentaires concourant à la production d'un bien ou d'un service, de mesurer leur coût, et surtout d'examiner la contribution de chacune de ces activités élémentaires à la valeur perçue par les clients. L'entreprise peut recomposer son offre en différenciant le produit lui-même, que ce soit par sa qualité, ses performances, sa fiabilité, son design… Différents stades de la chaîne de valeur sont donc mobilisés.

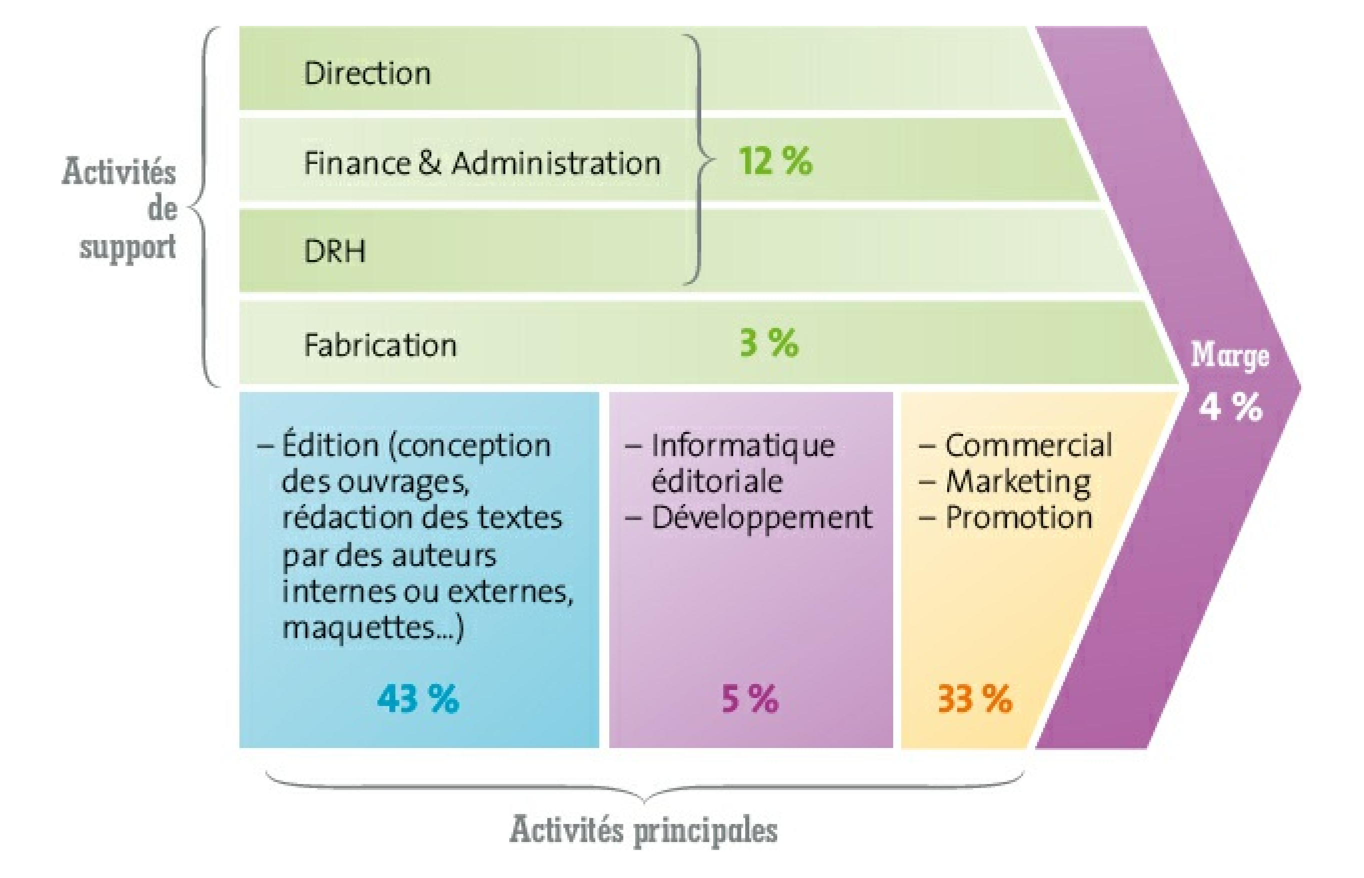


Figure 3.3 **La chaîne de valeur d'une entreprise d'édition d'ouvrages de référence (en pourcentage total des coûts)**

On peut ainsi agir sur l'aspect physique d'un produit (taille, design, couleur, matériaux utilisés…) ou sur la distribution de celui-ci (ce fut le cas pour Apple avec la création des Apple Stores). Avec le lancement de son iMac en 1998, Apple a également mis l'accent sur le design et la praticité de l'appareil, puisque la « tour » de l'ordinateur est intégrée à l'écran. En ce sens, la différenciation ne peut négliger les fonctions avales de la chaîne de valeur (marketing, distribution…). Mais afin qu'elle ne soit pas facilement copiable par les concurrents, il est préférable de fonder la différenciation sur une multitude de composantes de la chaîne de valeur et plus particulièrement celles reposant sur des compétences dont ne disposent pas les concurrents. Ainsi, Apple fonde sa différenciation sur sa capacité à proposer des systèmes d'exploitation conviviaux et surtout à combiner le *hardware* (l'ordinateur) et le *software* (système d'exploitation et logiciels).

EN PRATIQUE

Construire la chaîne de valeur pour repérer des opportunités de recomposition de l'offre

La chaîne de valeur[1] permet de repérer les leviers de différenciation et de recomposition de l'offre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient de sa capacité à agencer la chaîne de valeur mieux que ne le font ses concurrents.

✔ La chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui ont l'impact le plus fort sur la valeur perçue (*willingness to pay*) ainsi que celles qui représentent les coûts les plus importants.

✔ On peut ainsi examiner la possibilité d'accroître la valeur perçue par les clients pour un surcroît de coût acceptable ou bien de diminuer sensiblement le coût sans trop affecter la *willingness to pay*.

1 Porter M.E., 1985.

Dans le secteur automobile, Porsche met en avant la qualité de ses modèles, leurs performances routières (accélération, tenue de route…), leur fiabilité, leur design, le luxe des matières utilisées dans l'habitacle, les innovations technologiques incorporées dans le produit (moteur, arceau de sécurité, détecteur d'obstacles, stabilisation électronique du véhicule, système de guidage…) mais aussi les compétences de ses vendeurs, la qualité du service après-vente ainsi que le prestige de la marque. Ce sont ces éléments combinés qui ont le plus fort impact, pour le client, sur la valeur des voitures de la marque.

Dans l'industrie du textile, l'entreprise Patagonia est spécialisée dans les vêtements de sport conçus à partir de fibres naturelles. Elle se différencie par la qualité et la technicité de ses produits mais aussi par sa volonté de préserver l'environnement : les matières utilisées sont naturelles et Patagonia propose même de réparer les vêtements usés afin de limiter la consommation. L'entreprise se distingue aussi en donnant une partie de ses bénéfices aux organisations soucieuses de préserver l'environnement et la biodiversité. Tout cela contribue à accroître la valeur de la marque aux yeux du client.

Il est donc crucial de savoir combiner toute une panoplie de facteurs de différenciation et d'avoir une vue élargie de l'offre. La différenciation résultera de **l'action simultanée sur plusieurs unités de la chaîne de valeur** : qualité des composants et des matières premières, performance de l'outil de production, fonctions de support, systèmes d'information… mais aussi d'éléments comme la motivation des employés ou la culture de l'entreprise. La différenciation

repose ainsi sur l'architecture de la chaîne de valeur dans son ensemble.

4.2 Se différencier par le service

Le **service** joue un rôle croissant dans la différenciation et présente l'avantage d'être difficile à copier. Il faut en effet raisonner en termes d'offre globale et d'expérience-client. Cette démarche implique une compréhension fine des attentes du consommateur. Il faut bien connaître le marché afin de déterminer par quel segment précis l'offre pourra être reconnue comme unique. Il faut aussi établir quel prix les consommateurs seront prêts à payer pour la différenciation proposée.

> L'attention au service ne concerne pas seulement le secteur du luxe : ainsi le distributeur de matériel électroménager Darty met en avant la rapidité de ses interventions en cas de panne et la disponibilité de son service après-vente, tandis que la Fnac a fondé sa réputation sur le professionnalisme de ses vendeurs et la pertinence de leurs conseils ainsi que sur la réalisation de bancs d'essais des matériels vendus. Elle propose aujourd'hui des formations en informatique à ses clients.

Le service peut constituer un facteur de différenciation dans des activités où les produits sont banalisés. Par exemple, la production de boîtes-boisson est une activité mature où la maîtrise des coûts est essentielle. Il y est difficile de se différencier. En revanche, il est possible de se démarquer de ses concurrents par la fabrication sur mesure, le conseil technique aux clients, la rapidité de production et de livraison ou même une participation à la démarche marketing des clients.

La différenciation fondée sur le service touche ses limites avec la difficulté de pouvoir délivrer de façon constante la valeur ajoutée promise au client. Or le service est par définition immatériel, **difficile à « standardiser »**, et il est difficile d'en garantir le niveau. Ainsi la Fnac, au fil du temps, a modifié son positionnement. Elle s'est banalisée et a délaissé le principe structurant sa stratégie, avec des vendeurs spécialisés au service d'une clientèle moyenne et haut de gamme. De plus l'offre a été modifiée, le linéaire a été réduit, on a donné la priorité à la rotation des stocks si bien que certains clients, qui ne trouvaient plus les produits qu'ils venaient chercher, se sont tournés vers le commerce en ligne, en particulier vers Amazon.

EN PRATIQUE

Services et stratégies de différenciation

Les stratégies de différenciation sont souvent délicates à mettre en œuvre dans les activités de service. Comment être sûr que le service sera à la hauteur des attentes des clients dans un hôtel « cinq étoiles », de manière à justifier le prix élevé, si la qualité de service dépend pour une grande part des attitudes, inévitablement individuelles, des employés ?

✔ Lorsque de telles stratégies de différenciation sont couronnées de succès, elles génèrent de forts effets de **réputation**. Une fois cette notoriété établie, et pourvu que l'entreprise soit capable de maintenir la qualité de service à l'origine de la différenciation, un tel positionnement différencié est peu vulnérable aux attaques de la concurrence, notamment aux tentatives d'imitation.

✔ Dans les services, c'est l'**expérience** du service vécue par le client qui permet d'en apprécier la valeur réelle. Si un concurrent propose un meilleur service, cela n'entraînera pas une remise en cause rapide des positions établies. L'offre concurrente mettra donc beaucoup plus longtemps à s'imposer.

✔ La différenciation par le service est très difficile à imiter par les concurrents puisqu'elle repose sur des éléments intangibles, dont la nature exacte n'est pas facile à identifier et à observer et qui surtout ne peuvent être répliqués à court ou moyen terme.

Cette difficulté à imiter explique pourquoi beaucoup d'entreprises, bien que n'étant pas des entreprises dites de services, tentent de se différencier par les services associés à la vente de leurs produits. Ainsi des services considérés tout d'abord comme annexes peuvent devenir des vecteurs de différenciation. Et lorsqu'une entreprise fait évoluer son offre de services de manière à résoudre les problèmes de ses clients dans leur globalité, elle devient un partenaire de long terme, peu susceptible d'être mis en concurrence de manière récurrente.

5 Les conditions de réussite d'une recomposition de l'offre

Pour être réussie, c'est-à-dire pour déboucher sur la création d'un avantage concurrentiel durable, toute recomposition de l'offre doit satisfaire trois conditions :

– elle doit avoir un **effet significatif** pour le client ;

– elle doit être **économiquement viable** pour l'entreprise ;

– elle doit être **défendable face aux concurrents**.

5.1 Un effet significatif

Lorsqu'une entreprise recompose son offre pour se distinguer des normes en vigueur du secteur, elle doit s'assurer que l'effet induit sera clairement perceptible par les clients.

- Dans le cas d'une **stratégie *low cost*,** il est impératif que l'écart de prix proposé soit suffisant pour que de nombreux clients y soient sensibles. Sur des produits de faible valeur unitaire, une telle perception sera souvent difficile à créer, surtout si le produit en question ne donne pas lieu à des achats répétés et fréquents. Sur des produits perçus comme chers par les clients, un écart même relativement faible en pourcentage aura un effet beaucoup plus significatif.

- De la même façon, dans le cas d'une **différenciation « par le haut »**, la différenciation créée doit être nettement perceptible par l'acheteur. Si les clients ne perçoivent pas le surcroît de valeur de l'offre, ils refuseront de payer un prix supérieur à celui de l'offre de référence. C'est ce qui arrive fréquemment à ce que l'on appelle les « produits d'ingénieur ». L'entreprise, focalisée sur ses compétences techniques, cherche à améliorer le produit mais oublie le marché. Or ce qui compte, c'est d'abord la valeur perçue et reconnue par le marché. Ainsi certains produits techniques destinés au grand public offrent parfois des fonctionnalités supplémentaires mais coûteuses pour l'entreprise et non perçues, ou bien perçues comme inutiles pour les clients.

> L'entreprise danoise Bang & Olufsen s'est alliée avec le fabricant d'ordinateurs Asus pour proposer un ordinateur portable qui offre d'excellentes capacités audio : la question demeure cependant de savoir si les utilisateurs recherchent des ordinateurs portables avec un son haute-fidélité… surtout lorsque cet ordinateur portable pèse 4,4 kg, c'est-à-dire qu'il est difficilement transportable !

Se différencier significativement implique par ailleurs que l'**offre de référence soit bien identifiée**. Or il est parfois difficile de repérer le « cœur du marché » et le « client standard ». Opter pour la différenciation implique donc de créer un écart significatif pour le client entre l'offre existante et l'offre différenciée. Mais tous les domaines d'activité n'offrent pas les mêmes possibilités de créer des offres différenciées. Parfois, la différenciation, même par le service, est impossible : il faut alors se rabattre sur une stratégie de coût et de volume.

> Comment se différencier lorsqu'on fabrique des tringles à rideaux ou des seaux ? Le design, la couleur ou la marque ne sont pas des critères décisifs lors de l'achat de ces produits. Faut-il dès lors en passer par une stratégie de coût-volume ? Certaines entreprises imaginatives ont joué la carte de la différenciation là où elle semblait impossible. C'est le cas de l'entreprise portugaise Renova qui a proposé une nouvelle offre de papier toilette, là où la concurrence est bien installée (avec Lotus, Le Trèfle ou les Marques de Distributeurs). Renova s'est différencié par la qualité du papier (résistance, douceur…) mais surtout par son design. Renova propose ainsi des produits aux couleurs improbables : rouge, vert fluo, orange ou même noir. La différenciation dépasse le produit même et se matérialise dans les modes de distribution et le packaging. On peut acheter les rouleaux par quatre ou même à l'unité dans des distributeurs automatiques. Au-delà de la distribution traditionnelle en supermarché, Renova a installé des stands dans les grands magasins ou des *corners* dans les centres commerciaux. Ces points de ventes ne sont pas sans rappeler ceux de Nespresso. Cette stratégie est gagnante car Renova touche suffisamment de clients et affiche une bonne rentabilité, en raison de prix largement plus élevés que ceux de l'offre de référence.

5.2 Une recomposition de l'offre économiquement viable

5.2.1 Impératif de rentabilité

Si l'entreprise cherche à créer une offre significativement différente de ce qui existe sur le marché, elle doit aussi être attentive à ce que cette stratégie soit rentable. Pour cela, le surcoût entraîné par la différenciation ne doit pas être trop important et le segment de marché visé par la nouvelle offre doit être suffisamment large pour que l'entreprise parvienne à **amortir les coûts de différenciation**. Or à partir du moment où l'on s'écarte de l'offre de référence, on court le risque d'avoir une offre trop marginale, ne trouvant pas assez de clients. La différenciation n'est alors pas économiquement viable pour l'entreprise. Trop coûteuse et peu reconnue par le marché, elle n'est pas rentable.

> Un exemple de surestimation de la valeur perçue et d'inflation des coûts de différenciation est celui du système de téléphone satellitaire Iridium mis en service en 1998 par un consortium d'entreprises emmené par Motorola. Grâce à 66 satellites en orbite, ce système permettait aux abonnés, équipés de téléphones spéciaux, de communiquer depuis n'importe quel point de la planète. Malheureusement le montant des investissements nécessaires pour mettre en place l'infrastructure était tel (plus de 6 milliards de dollars !) que les prix rendant possible la rentabilisation du projet étaient prohibitifs. Très peu de clients ont considéré que le service rendu justifiait de tels niveaux de prix. La société Iridium a été liquidée dès 1999. Reprise en 2001 par un groupe d'investisseurs pour seulement 25 millions de dollars, la nouvelle société comptait moins de 400 000 abonnés en 2011 pour un chiffre d'affaires inférieur à 200 millions de dollars.

> L'entreprise danoise Bang & Olufsen est renommée pour la qualité de son matériel hi-fi et surtout pour le design de ses produits, en particulier de ses enceintes. Depuis plusieurs années B&O connaît pourtant des difficultés, enregistre des pertes et subit même une baisse de son chiffre d'affaires. Pour certains analystes, la différenciation pratiquée par B&O est trop coûteuse, à la fois dans le développement, avec de multiples allers et retours entre les designers et les ingénieurs qui accroissent le temps et les coûts de développement, mais aussi dans la production et la distribution. La différenciation apparaît désormais à la fois trop coûteuse et trop déconnectée du marché. Et B&O doit aussi affronter de nouveaux concurrents.

Ainsi, même lorsque les entreprises optent pour la différenciation, le coût de celle-ci rapporté au segment de marché visé, ne doit pas être négligé. Même Rolls-Royce a connu de grosses difficultés liées à cela et a dû mettre en place des programmes de contrôle des coûts sévères.

5.2.2 Danger de trop « épurer »

De manière symétrique, dans le cas des stratégies d'épuration de l'offre, la perception de la « dégradation » de l'offre par rapport à l'offre de référence doit être compensée par une baisse de prix suffisante. **L'impact réel de la dégradation** de l'offre sur les coûts et les prix devient ici un élément décisif.

> Une dégradation de l'offre de référence, même lorsqu'elle se traduit par une baisse des prix significative, n'est pas une garantie de succès. Ainsi le constructeur automobile indien Tata a suivi une stratégie *ultra low cost* pour mettre au point la Nano, une automobile destinée à être vendue moins de 100 000 roupies (soit moins de 1 900 euros). Pour atteindre des niveaux de coût compatibles avec l'objectif de prix affiché, la Nano ne mesure que 3 m de long pour 1,5 m de large, est équipée d'un moteur de 600 cm^3 et dépasse à peine la vitesse de 100 km/h. Ses équipements sont réduits au strict minimum : pas de direction assistée, de climatisation, d'autoradio, d'airbag ou de freinage ABS, un seul essuie-glace, un seul rétroviseur, etc.
>
> Malgré ces efforts technologiques et en dépit de son faible prix, la Nano connaît un succès très limité : les acheteurs potentiels la considèrent comme trop éloignée de l'offre de référence. Ils préfèrent se tourner vers des voitures d'occasion, plus robustes et rapides et pouvant transporter plus de personnes et de bagages. La différenciation ici n'a pas trouvé un marché suffisant, même si elle repose sur des prouesses techniques indiscutables.

> La stratégie *low cost* doit trouver son marché et se distinguer suffisamment de l'offre de référence. Mais proposer les prix les plus bas du marché ne doit pas se faire au détriment du client et ne donne pas l'assurance de le satisfaire. La compagnie aérienne à bas coûts Ryanair est renommée pour sa rigidité et son intransigeance dans sa relation avec ses clients. Le moindre service additionnel occasionne des frais supplémentaires pour le client. Le directeur général de la compagnie, Michael O'Leary, envisageait par exemple de taxer les passagers obèses ou de faire payer l'utilisation des toilettes à bord. De nombreux passagers ont dû payer des pénalités pour une valise de cabine qui n'était pas aux normes Ryanair.
>
> Michael O'Leary a admis que Ryanair avait un problème d'image et qu'il était nécessaire de rehausser son niveau de service et d'améliorer ses relations avec les 81 millions de passagers annuels. Ryanair a baissé certains frais (les frais d'ajout de bagage, le coût d'impression des cartes d'embarquement, etc.). De même, la politique du bagage unique en cabine a été adoucie. Il s'agit ici de satisfaire les voyageurs mais aussi les aéroports, car la contrainte du bagage de cabine unique dissuadait les passagers d'effectuer des achats en *duty free* dans les aéroports. Or, les locations et les redevances payées par les commerces aux aéroports constituent une source de revenus essentielle grâce à laquelle les aéroports financent la venue de Ryanair. Ces ajustements dans la proposition de valeur ne constituent cependant pas une remise en question du modèle à bas coût sur lequel s'est construite la compagnie.

En définitive, les offres recomposées qui se caractérisent par un nouveau rapport « valeur perçue/prix » doivent être capables d'engendrer une demande solvable suffisamment importante pour pouvoir être produites dans des conditions économiquement viables pour l'entreprise. Symétriquement, les surcoûts souvent liés à la différenciation doivent être compensés par une *willingness to pay* suffisante, une acceptation de la valeur perçue par le marché, qui permettra à la différenciation d'être rentable.

5.3 Une recomposition de l'offre débouchant sur un positionnement défendable sur le long terme

Une recomposition de l'offre ne débouche sur la création d'un véritable avantage concurrentiel que si l'offre recomposée est difficilement imitable par les concurrents. Cette protection de la différenciation contre la concurrence peut reposer sur une compétence exclusive, interne à l'entreprise, sur un brevet dont elle se réserve l'usage et qui constitue une barrière à l'imitation, ou sur une architecture complexe de la chaîne de valeur. Parfois la force de la recomposition de l'offre dépend aussi de la **capacité à maîtriser son environnement** et à nouer des partenariats avec des entreprises qui vont permettre d'accroître la valeur pour le client. La recomposition de l'offre est donc d'autant plus difficile à imiter qu'elle repose sur une combinaison complexe de multiples critères. Elle repose alors sur toute l'architecture de la chaîne de valeur ainsi que sur les services adjoints.

> Les plateformes vidéo, soucieuses de se différencier, cherchent aujourd'hui à nouer des relations avec les producteurs de contenus quitte à supporter une partie des coûts et des risques de production. YouTube a ainsi lancé ses programmes avec des contenus propres grâce à des partenaires du monde audiovisuel tels que Euronews, Endemol ou l'agence Capa. YouTube peut-il cependant amortir ces coûts de différenciation puisque certaines chaînes ne totalisent que peu d'abonnés ?

> Voyageurs du Monde affirme déjà réserver directement des hébergements sur Airbnb car ce système correspond à l'image que le groupe souhaite renvoyer auprès de ses clients. Face aux prestations uniformisées des concurrents, proposer un logement chez l'habitant est une offre singulière et unique, et beaucoup moins coûteuse pour le tour-opérateur.

Préserver l'originalité de l'offre recomposée peut aussi passer par des **accords exclusifs**

avec des fournisseurs ou des distributeurs afin de garantir la qualité de son offre et un accès suffisant au marché. Ainsi, lorsque la spécificité d'un produit dépend de la qualité des matières premières, il peut être intéressant de s'intégrer en amont pour renforcer et conforter cette différenciation.

> Dans l'horlogerie de luxe, les grandes marques comme Hermès, Richemont ou Swatch, possesseur de Bréguet, Blancpain ou Omega, cherchent à sécuriser l'accès aux composants (boîtiers de montre, mécanismes d'horlogerie). LVMH a ainsi acquis en 2011 La Fabrique du temps, un fabricant de mouvements mécaniques, puis en 2012 Léman Cadrans, fabricant de boîtiers de haute horlogerie. De même, à la suite du rachat par Hermès des deux principaux tanneurs de peaux de crocodile, LVMH a acquis, en 2011, l'entreprise singapourienne Heng Long, un des principaux fournisseurs de cuir de crocodile, pour un prix équivalent à 20 fois les profits de l'entreprise. Cette acquisition permet de répondre à l'explosion de la demande de produits de luxe, qui fait grimper le prix des matières premières tout en préservant la différenciation.

6 Gérer la recomposition de l'offre : risques et enjeux

La recomposition de l'offre peut se concevoir comme un positionnement de l'offre sur un continuum allant de l'offre de référence vers des offres de plus en plus différentes. Pour être viable, un tel positionnement exige le franchissement de seuils significatifs permettant de capter un volume de marché suffisant et rendant difficile l'imitation par la concurrence. Mais l'entreprise doit aussi savoir maintenir la spécificité de son offre dans le temps, la préserver ou la faire évoluer. La recomposition de l'offre doit donc non seulement être pertinente mais elle doit aussi savoir répondre aux changements du marché, aux ripostes des concurrents ainsi qu'à l'amélioration inévitable de l'offre de référence. Il importe aussi de savoir faire évoluer la différenciation sans la trahir ou la banaliser, ligne de crête qui n'est pas toujours facile à tenir.

6.1 La recomposition de l'offre attaquée ou remise en cause

Certains facteurs fondant la spécificité de l'offre peuvent s'éroder avec le temps ou être copiés. Par exemple une image de marque peut se détériorer, la protection d'un brevet arriver à terme, la qualité d'un produit être copiée ou remise en cause par une nouvelle technologie. L'offre risque alors de perdre sa spécificité ou de ne plus pouvoir justifier son surprix. Les entreprises qui optent pour une recomposition de l'offre doivent donc entretenir leur créativité, leurs compétences et leur faculté à saisir les nouvelles tendances de consommation.

> Nespresso a fondé sa stratégie sur un système combinant un café de bonne qualité et un processus de production de café sous pression semblable à celui que l'on trouve dans les cafés-restaurants. Pendant plusieurs années, Nespresso, seul sur ce segment, a pu dégager d'énormes marges. Puis, les concurrents comme La Maison du Café ou L'Or sont entrés avec des prix inférieurs (mais qui demeurent élevés) et des dosettes recyclables.
>
> En guise de riposte, Nespresso a misé sur une qualité accrue (largeur de gamme, qualité du café, dosettes biodégradables…). Nespresso a renforcé ses campagnes de marketing, développé le service, la rapidité de livraison et ouvert des boutiques luxueuses où l'on peut à la fois acheter et boire un café dans un cadre agréable. Nespresso a même parié sur l'**ultra-différenciation** en lançant des machines plus haut de gamme destinées aux « grands amateurs ». Ainsi les machines de la gamme Maestria sont vendues entre 400 et 600 euros et le dosage peut être effectué manuellement afin de transformer l'utilisateur en véritable « barista ».

Nous avons vu que Bang & Olufsen connaît des difficultés en raison d'une **différenciation coûteuse**. Il doit aussi répondre à la concurrence directe de l'allemand Loewe, qui propose une gamme comparable mais un peu moins chère. L'entreprise danoise est aussi attaquée par certaines entreprises qui proposent des enceintes au design certes moins sophistiqué mais aux qualités acoustiques bien meilleures. B&O est également attaqué par certains grands acteurs de l'électronique. Certes, ces entreprises ne bénéficient pas de la même image de marque, mais grâce aux revenus engrangés sur les produits de grandes séries elles peuvent proposer des produits de qualité, avec un bon design et un prix bien inférieur.

Pour répondre à l'essor du numérique et de l'Internet mobile, B&O a tenté de se diversifier dans la téléphonie mobile ou les lecteurs MP3 mais s'est heurté à des concurrents comme Apple, Samsung ou Microsoft. Le nouveau champ de bataille est désormais celui de la télévision et des systèmes de Home Cinéma. Là encore, B&O manque de compétences spécifiques dans les écrans plats et subit la concurrence de gros acteurs comme Samsung ou Sony. L'entreprise a aujourd'hui trouvé un espace moins concurrentiel dans le *B to B* et livre des systèmes aux firmes automobiles de luxe comme Audi, Mercedes ou Aston Martin. Elle équipe aussi des yachts ou des hôtels de luxe, mais rien ne garantit que ces segments ne seront pas prochainement eux aussi attaqués par les concurrents.

6.2 L'offre recomposée rejointe par l'offre de référence

L'évolution de l'offre de référence s'opère souvent par intégration de caractéristiques nouvelles qui, au départ, avaient été introduites par l'un des concurrents dans le cadre d'une différenciation mais dont le caractère exclusif a disparu et a été rejoint par l'offre de référence. Ainsi, dans l'automobile, certaines options, disponibles uniquement sur les modèles haut de gamme, comme la direction assistée, les airbags, la climatisation, se sont progressivement étendues à tous les modèles. Ainsi, avec le temps, l'offre de référence s'améliore, le marché change et la frontière efficiente se déplace. La menace pour une entreprise ayant choisi la différenciation est donc d'être rattrapée par l'offre de référence tout en continuant à proposer un niveau de prix trop élevé. L'entreprise risque de passer sous la frontière efficiente : sa différenciation est alors jugée insuffisante ou le prix trop élevé.

Le Club Méditerranée s'est longtemps prévalu d'une différenciation reposant sur la localisation des villages dans des sites idylliques, leur aménagement, l'étendue des services et des prestations, la formule tout compris, le *baby club*. L'image de la marque au trident était de plus très forte. Cependant le Club Med a peu évolué, sa marque s'est banalisée et les voyagistes ont progressivement amélioré leur offre sans pour autant reproduire l'intégralité des services du Club, ce qui leur a permis de ne pas trop augmenter leurs prix. Les gros voyagistes ont profité de leur taille pour jouer sur les économies d'échelle et réduire leurs coûts. De son côté, le parc de villages du Club Med a vieilli, sa gamme a perdu en cohérence. Les chambres étaient considérées comme trop austères et la culture du Club semblait moins en phase avec les évolutions de la société. Au final, le positionnement du Club Med était peu clair et ses prix trop élevés pour une offre qui n'était plus exceptionnelle.

Le Club Med a décidé de redéfinir sa stratégie. L'alternative était de retrouver sa différenciation ou alors de jouer frontalement contre ses concurrents, en s'appuyant sur la force de la marque et l'emplacement de ses villages. Les dirigeants du Club ont préférer s'éloigner à nouveau de l'offre de référence et parier sur la différenciation. 50 villages ont été fermés, les autres ont été rénovés. De nouveaux villages ont été ouverts avec une amélioration de la qualité des prestations. Désormais, le Club cherche à se positionner sur le luxe avec des villages classés 4 et 5 « tridents ». Si la stratégie est claire, tout n'est pas gagné. Le positionnement de luxe ne s'acquiert pas en un jour. Le Club doit ainsi apprendre à offrir un niveau de prestations justifiant ses prix et à la hauteur de la qualité proposée par des concurrents, positionnés depuis plus longtemps sur le segment du voyage de luxe.

De la même façon, une stratégie *low cost* peut perdre de sa spécificité si l'ensemble des concurrents adopte certaines des mesures ayant permis un abaissement significatif des coûts, faisant ainsi évoluer l'offre de référence vers le bas. Dans le transport aérien, la plupart des compagnies limitent désormais les prestations en vol, rejoignant en cela les *low cost*. De plus en

plus de compagnies font par ailleurs payer séparément les bagages enregistrés. Cela leur permet d'abaisser le coût et le prix des billets de classe économique et ainsi de réduire l'écart de prix avec leurs concurrents *low cost*.

6.3 Les stratégies de recomposition de l'offre face à leur succès

Le succès d'une stratégie de recomposition de l'offre constitue parfois et paradoxalement un danger pour la position stratégique de l'entreprise. Forte des revenus générés par une offre rendue spécifique, surtout lorsqu'elle est différenciée « vers le haut », une entreprise peut en effet avoir tendance à s'engager dans une **croissance non maîtrisée**. Le risque est alors de modifier l'équation initiale et de défigurer sa proposition de valeur en se rapprochant insensiblement de l'offre de référence. On est alors soumis à la concurrence d'acteurs plus conventionnels mais qui peuvent jouer sur les volumes et ainsi faire baisser les coûts et les prix.

La différenciation doit évoluer tout en se méfiant de son succès. Elle doit veiller à ne pas trahir l'image de la marque, à ne pas trop privilégier une croissance qui dégraderait à long terme cette image ; ce risque est aussi valable, d'une certaine façon, pour les stratégies *low cost*.

> Aux États-Unis la compagnie aérienne People Express s'était spécialisée dans le *low cost* avec un transport à prix faible et un service réduit. Elle ne desservait que la côte sud-est des États-Unis et se concentrait sur des lignes rentables. People Express n'a pas su gérer son succès. Elle a ouvert des lignes hors de sa zone géographique de prédilection, développé sa flotte aérienne avec des avions modernes et coûteux et accru le service en vol et au sol. Ses coûts ont augmenté et elle s'est retrouvée face à des concurrents nationaux de taille supérieure qui ont baissé les prix tout en offrant des prestations supérieures. Le temps que People Express revienne à son équation initiale, il était trop tard et l'entreprise a fait faillite.

Il est donc crucial pour l'entreprise de savoir faire des choix stratégiques assez clairs et d'éviter de proposer une offre indifférenciée qui ne générera pas une *willingness to pay* suffisante sans pour autant profiter d'un avantage de coût.

> La chaîne d'hôtels Holiday Inn, qui proposait une offre de qualité moyenne à un prix moyen, a été victime de la segmentation progressive du marché. Son offre est devenue trop chère pour une partie des clients prêts à sacrifier le confort et pas assez haut de gamme pour d'autres prêts à payer un prix plus élevé. Cette problématique renvoie au risque de vouloir combiner à la fois stratégie de différenciation et stratégie de domination par les coûts. Cette problématique renvoie à la difficulté de combiner stratégie de domination par les coûts et stratégie de recomposition de l'offre, ces deux stratégies impliquant des allocations de ressources différentes.

MINI-CAS d'entreprise



Ne pas dégrader sa différenciation

Louis Vuitton est une marque de luxe qui doit mesurer son succès, afin de ne pas dévaloriser son image aux yeux des consommateurs les plus exigeants. Les sacs en toile

ornés du célèbre monogramme ont sans doute contribué à banaliser la marque et à encourager la contrefaçon. Ces produits, se vendant à des millions d'exemplaires, perdent alors de leur exclusivité et de leur désirabilité. Mais il n'est pas question pour Vuitton d'abandonner le sac de toile enduite, à l'origine du succès de la griffe, et ce d'autant plus qu'il représente 90 % de marge brute, contre 70 % en moyenne pour les sacs en cuir ! Depuis 2013, LVMH a développé une offre plus haut de gamme dont les produits sont vendus beaucoup plus cher, entre 2 000 et 4 000 euros. Il s'agit de vendre moins de sacs en toile à 600 euros et davantage de sacs en cuir à 3 500 euros, comme les gammes Vivienne, Capucines ou Bagatelle, qui connaissent un grand succès. Vuitton tente de cette manière de rester élitiste tout en vendant des produits dans des quantités importantes. Pour satisfaire la demande, la marque n'hésite pas à avoir davantage recours à la sous-traitance pour épauler ses treize ateliers français en propre. Vuitton dispose ainsi de plusieurs dizaines de sites de sous-traitance en France dont les Ateliers d'Armançon qui collaborent avec Vuitton depuis 1971. Mais une partie de la fabrication est réalisée en Roumanie où la main-d'œuvre est moins chère. Le produit final reste certes assemblé en France. Vuitton s'efforce donc de concilier luxe, qualité et contrôle des coûts tout en s'assurant de volumes importants sur certains produits.

De même, la marque **Gucci** du groupe **Kering**, qui s'est longtemps appuyée sur le savoir-faire de sous-traitants hautement qualifiés situés en Toscane, tend à recourir plus massivement à la sous-traitance chinoise afin de réduire les coûts et d'accélérer la production. L'enjeu est de répondre à la demande sans dégrader la qualité et détruire la différenciation. Des marques comme **Michael Kors** et **Tory Burch**, au nom de la croissance et du luxe accessible, n'ont en revanche pas hésité à sous-traiter leur production au détriment de la qualité, à casser les prix et même à autoriser la vente de leurs produits dans des magasins de déstockage, ce qui nuit à leur différenciation et a entraîné une baisse de leurs résultats.

À l'opposé, la marque **Hermès**, qui se définit comme artisanale, s'applique à satisfaire la demande sans jamais transiger sur la qualité ni banaliser la marque. Hermès met en avant le savoir-faire de ses ateliers et souligne qu'il ne confie pas la confection d'un sac en peau précieuse à des maroquiniers qui n'auraient pas effectué leurs six années de formation. Hermès rappelle également qu'un sac est entièrement fabriqué par un seul et même artisan, ce qui exige des dépenses de formation importantes. En 2017, avec l'ouverture de deux ateliers supplémentaires en Franche-Comté, le groupe devrait disposer de seize sites de fabrication en France. À cette date, il emploiera près de 4 000 maroquiniers salariés. Par ailleurs, afin de ne pas détériorer sa différenciation, Hermès n'a pas hésité à arrêter la fabrication d'un sac besace en toile qui connaissait un trop grand succès. Hermès gère ainsi avec parcimonie sa croissance et ses points de vente. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Par quoi peut être menacée une stratégie de différenciation ?

2. Comment redresser la situation ? Quel est le risque de cette manœuvre ?

7 Différenciation, diversité de l'offre et diversification

La littérature économique distingue, à la suite des travaux de Chamberlain et Lancaster, deux types de différenciation :

La **différenciation verticale** trouve son origine dans le degré de qualité objectivement mesurable du produit. Par exemple, un produit est différencié verticalement lorsque son niveau de qualité ou de fiabilité est incontestablement supérieur à celui de ses concurrents ou en tout cas qu'il est perçu comme incontestablement meilleur.

La **différenciation horizontale** est associée à l'offre de plusieurs variétés de produits qui peuvent jouer le rôle de substituts. Elle est plus complexe à saisir que la différenciation verticale puisqu'elle repose sur la correspondance entre la variété de l'offre et celle des goûts des consommateurs. Il existe objectivement des différences entre des tartes au citron de qualité différente (différenciation verticale) mais on ne peut dire qu'une tarte au citron est meilleure qu'un éclair au chocolat.

Les entreprises peuvent proposer ces deux différenciations : d'une part grâce à de meilleurs produits, d'autre part grâce à une variété de produits suffisante. C'est le cas des offres groupées. Dès lors, dans une perspective plus stratégique, la différenciation horizontale peut être comprise comme une **diversité de l'offre**, une façon de se distinguer de ses concurrents en élargissant la palette de ses activités afin de satisfaire un plus grand nombre de clients. Là où certains concurrents se spécialiseront sur certaines activités, d'autres s'efforceront de se distinguer de leurs concurrents en élargissant leur offre. Il y aura donc deux façons d'être non substituable : soit en proposant une offre de meilleure qualité avec une proposition de valeur plus élevée, soit en élargissant son offre afin de se démarquer de ses concurrents.

Si l'on suit cette logique, la différenciation stratégique se rapproche alors d'une logique de **diversification** : on différencie sa proposition de valeur en élargissant ses activités et les compétences qui permettent de les produire.

Bien sûr, il ne s'agit pas de mettre en équivalence différenciation et diversification : d'un côté, il s'agit de faire la même chose mais différemment (différenciation) tandis que de l'autre, il s'agit d'entreprendre une autre activité (diversification). Mais ces deux logiques peuvent se combiner. Que l'on pense à Darty : la différenciation de l'entreprise repose sur la qualité de ses conseillers et sur son service après-vente rapide. Celui-ci a été étendu aux produits achetés non seulement chez Darty mais aussi dans d'autres enseignes. Pour cela, Darty a dû développer des compétences dans les fonctions de réparation et de service après-vente que les concurrents ont eu du mal à imiter.

Netflix est le leader de la vidéo à la demande par abonnement (SVoD : *Subscription Video on Demand*), avec près de 65 millions d'abonnés en 2015. Il se heurte cependant à la concurrence de sites de VOD. Pour se différencier, Netflix ne s'est pas appuyé sur son catalogue, certes très large mais ne disposant pas toujours des dernières nouveautés. Sa différenciation s'appuie plutôt sur l'algorithme « CineMatch » développé par Netflix lui-même, qui permet de définir de façon très précise des recommandations pour les abonnés et donc de personnaliser l'offre. Cet algorithme, qui repose sur

une énorme base de données, permet de suivre la consommation des abonnés (temps et période d'utilisation), d'analyser finement leurs goûts (pour les genres cinématographiques ou les types d'intrigue), afin de leur suggérer des films ou des séries correspondant à leurs attentes.

Mais pour conforter sa position et se différencier de ses concurrents, Netflix a élargi ses activités. Cette diversité de l'offre lui permet de construire une proposition de valeur plus élevée, de se rendre moins substituable et de générer plus de revenus. L'entreprise s'est engagée dans la production de contenus. Netflix a ainsi investi avec succès dans les séries télévisées ainsi que dans les documentaires. L'entreprise s'attaque également au cinéma en produisant et en diffusant des films. Sept longs métrages devraient ainsi être produits d'ici 2017. Cette stratégie d'entrée dans la production cinématographique nécessite de développer des compétences nouvelles. En outre, elle s'avère risquée en raison des investissements massifs à réaliser. L'entreprise se heurte aussi à des producteurs de contenus très performants comme HBO. Netflix compte surmonter ces difficultés en s'appuyant sur ce qui a fait sa force : son algorithme. La base de données accumulées et la connaissance des modes de consommation de ses clients guident la production de contenus, qui sont élaborés, au millimètre près, en fonction des préférences et des goûts des spectateurs.

MINI-CAS d'entreprise



Starbucks Coffee Company

• « Servir un service »

L'objectif de Starbucks était initialement de faire apprécier le vrai café aux Américains en s'appuyant sur le style du café italien. Pour cela, Starbucks a proposé une grande variété de cafés de qualité, torréfiés selon des normes de qualité très exigeantes, avec une large gamme d'arômes dans des magasins confortables et conviviaux, où l'on pouvait lire le journal ou se connecter à Internet. Comme le déclarait le CEO Howard Schultz : *« Nous ne vendons pas seulement du café, nous vendons une dégustation, une atmosphère, une évasion… La mission de Starbucks est de "servir un service" et une expérience centrée autour du café. »* Starbucks mettait donc l'accent sur la qualité des produits, la formation technique, le sens de l'accueil du personnel ainsi que sur l'atmosphère sereine et reposante du lieu. Pour Schultz, Starbucks devait devenir le « troisième endroit » pour les américains, après la maison et le lieu de travail. Plus de deux tiers des magasins étaient détenus en propre afin de mieux contrôler la qualité et de garantir une ambiance *cosy* au client. Pour satisfaire l'objectif de service, le personnel suivait une formation sur la technique et le respect des standards de qualité de production du café (goût, température, rapidité). Il devait connaître parfaitement les produits, leur provenance, leur mode de fabrication, la température idéale pour le lait, le temps optimal de percolation… Les procédures étaient donc très strictes et le barista devait aussi pouvoir expliquer les produits au consommateur, expliciter les noms italiens et faciliter le choix du client en fonction de ses préférences.

• Développement et diversification

En raison de ce positionnement, Starbucks a d'abord attiré une clientèle aisée ou « branchée » de cadres, entre 30 et 40 ans, disposant d'un niveau de revenu élevé et acceptant de payer plus cher un café *latte* : le prix est environ 3 fois plus élevé que dans les autres

points de ventes (indépendants ou petites chaînes). Un café simple coûte 1,75 $ chez Starbucks contre 50 cents pour un café vendu chez un indépendant ou dans une autre chaîne. Le prix des cafés spéciaux aromatisés est autour de 3,5 $ ou 4,5 $. Les magasins offrent aussi la possibilité de se restaurer et proposent des biscuits et des confiseries (gâteaux, bagels, brownies…). Les études de marché ont montré que les nouveaux clients souhaitaient une plus grande diversité de l'offre, avec la possibilité d'acheter des sandwiches, des salades, des jus de fruit ou des sodas : Starbucks en a profité pour optimiser son taux de fréquentation et augmenter son chiffre d'affaires à l'heure du déjeuner. Porté par le succès, Starbucks a ouvert de plus en plus de points de vente, en s'appuyant sur la franchise pour limiter les coûts. La chaîne s'est ainsi installée dans les supermarchés, a ouvert des *corners* dans les grands magasins, les aéroports ou les grandes entreprises. Grâce à un partenariat avec Kraft Food, certains produits Starbucks ont aussi été vendus dans des épiceries et des supermarchés. L'enseigne a en outre conclu un partenariat avec la chaîne de librairies Barnes and Nobles et avec les groupes hôteliers Mariott et Hyatt. Elle a même ouvert en 2012 une chaîne de magasins « *drive in* » localisés en périphérie des villes afin de toucher la classe moyenne des banlieues aisées. Pour répondre à la demande croissante, une machine distribuant automatiquement le café a été lancée, ce qui permet d'accélérer le débit et de diminuer les temps d'attente.

Profitant de la notoriété de sa marque, Starbucks a aussi entamé un mouvement de diversification en entrant dans le secteur du divertissement. On peut acheter des disques, des livres ou de petits gadgets et des peluches à l'effigie de la marque. De même, la chaîne a produit des compilations de jazz, de blues ou de rock en vente dans les magasins. Starbucks a même acquis une petite chaîne de magasins vendant des CDs, a créé son propre label de musique et lancé une radio. Pour les dirigeants, Starbucks devait devenir une référence pour les moments de convivialité. Comme le précise Howard Behar[1], ancien responsable de la marque, le métier de Starbucks consiste à offrir du service et du divertissement autour du café : *« we're in the people business serving coffee, not the coffee business serving people »*.

Ainsi, d'une entreprise de taille moyenne d'environ 165 points de vente aux États-Unis en 1992, Starbucks est devenu une chaîne mondiale présente dans plus de 40 pays avec plus de 19 000 magasins en 2012. La chaîne ouvre 6 à 8 points de vente par jour pour répondre aux attentes variées d'une clientèle de plus en plus diversifiée.

• Premières difficultés

Pourtant au milieu des années 2000 Starbucks a connu ses premières difficultés : baisse des résultats, chute du cours de l'action. Les employés, auparavant fidèles, ont commencé à quitter l'enseigne. Le service s'est dégradé, la qualité du café aussi et les procédures ne sont plus scrupuleusement respectées par des baristas contraints de servir plus rapidement des clients pressés. Certaines enquêtes ont même attribué un meilleur goût (et pour un prix très inférieur) au café des McCafés lancés par la chaîne McDonalds. Certains magasins n'offrent plus du tout l'atmosphère prévue par l'équation stratégique initiale. Au final, nombre de clients se sont détournés de la chaîne qui a connu des pertes : 600 magasins aux États-Unis ont été fermés et l'enseigne s'est retirée presque entièrement du continent australien.

Aujourd'hui l'entreprise rationalise son réseau et son offre tout en s'efforçant de préserver la qualité de sa proposition de valeur. ■

1 Behar H., 2007.

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Sur quels critères se fonde la stratégie suivie initialement par Starbucks ?

2. Pourquoi les résultats se dégradent-ils alors que paradoxalement la notoriété, le volume et la fréquentation augmentent ?

3. Quel diagnostic faites-vous de la situation de Starbucks et quelles recommandations préconisez-vous pour retrouver de bons résultats ?

Les stratégies de recomposition de l'offre tendent à rendre l'offre de l'entreprise difficilement comparable à celle des autres concurrents du secteur.

■ Dans beaucoup d'activités, il existe, parmi toutes les combinaisons possibles des caractéristiques de l'offre, une **offre de référence**. C'est celle que la majorité des consommateurs, sur un marché particulier et à un moment donné, s'attend implicitement à se voir proposer.

■ **La stratégie de différenciation** est définie comme la production d'une offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences perçues favorablement par le marché ou par une partie du marché et permettant de faire payer un prix plus élevé.

■ On définit à l'inverse comme **stratégie *low cost*** la production d'une offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences permettant d'en réduire sensiblement le coût, et donc le prix.

Parmi les stratégies de différenciation, on peut distinguer l'amélioration et la spécialisation. **Parmi les stratégies *low cost***, on peut distinguer l'épuration et la limitation.

LES

POINTSCLÉS

■ **L'amélioration** correspond à une redéfinition de l'offre ; à prix équivalent, l'offre est « améliorée » afin d'être préférée à l'offre de référence. Le partage du marché entre offre améliorée et offre de référence se fait à la fois sur la base du prix ainsi que sur la valeur perçue.

■ **La spécialisation** est aussi une forme de différenciation ; l'entreprise propose une offre destinée à un segment de clientèle particulier assez étroit mais susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre et disposé à payer un prix plus élevé que l'offre de référence.

■ **L'épuration** est une stratégie *low cost* qui consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence. Les coûts plus bas permettent de proposer un prix inférieur à l'offre de référence, le prix étant la principale motivation d'achat.

■ **La limitation de l'offre** correspond également à un positionnement *low cost*, mais conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché. La suppression de ces caractéristiques jugées superflues permet de réduire le coût et le prix de l'offre sans entraîner de dégradation de la valeur perçue.

On appelle « rupture stratégique » l'apparition d'une offre innovante dont la valeur perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence, cette valeur accrue s'accompagnant d'un coût, et donc potentiellement d'un prix, sensiblement plus faible. L'apparition de la nouvelle offre rend obsolète l'offre de référence précédente et crée de fait une **nouvelle offre de référence**.

Pour être réussie, c'est-à-dire pour déboucher sur la **création d'un avantage concurrentiel durable**, toute recomposition de l'offre doit satisfaire trois conditions : elle doit avoir un effet significatif, être économiquement viable et être défendable.

Construire la chaîne de valeur d'une entreprise c'est décomposer son activité totale en **activités élémentaires** et estimer leur coût tout en analysant

›	comment chacune de ces activités élémentaires contribue à la valeur que les clients attribuent à l'offre de l'entreprise. ■ La chaîne de valeur est donc un instrument privilégié pour réfléchir aux stratégies de recomposition de l'offre. Elle permet d'identifier les activités qui ont l'impact le plus fort sur la ***willingness to pay*** ainsi que celles qui représentent les coûts les plus importants. ■ On peut donc, sur cette base, examiner la possibilité d'accroître encore la valeur perçue par les clients pour un surcroît de coût acceptable ou bien diminuer sensiblement le coût sans trop affecter la *willingness to pay* en modifiant la façon dont telle ou telle activité élémentaire est mise en œuvre.
›	**La recomposition de l'offre doit être construite de manière organisationnelle.** Elle doit aussi savoir évoluer pour ne pas être rejointe par l'offre de référence sans pour autant dégrader la formule qui a fait son succès. ■ Il faut donc piloter la recomposition de l'offre, éviter le piège d'une niche trop étroite ou d'une différenciation trop coûteuse. ■ La recomposition de l'offre doit aussi se méfier de son succès et de l'attrait des volumes… Elle risque alors d'oublier ses fondements et de devenir une offre à la fois trop proche de l'offre de référence et trop chère ou bien perçue comme trop dégradée pour un prix trop élevé.

Chapitre 4



Rupture et innovation stratégiques : la création de nouveaux *business models*

Au chapitre précédent, nous avons identifié dans la grille d'analyse des positionnements concurrentiels une « **zone des ruptures stratégiques** » où la valeur de l'offre perçue par le marché est supérieure à celle de l'offre de référence tout en s'appuyant sur un coût, donc potentiellement un prix, sensiblement plus faible.

Les journaux économiques décrivent depuis quelques années la réussite d'entreprises ayant connu une croissance exponentielle dans des secteurs matures avec ce type de positionnement : les exemples les plus anciens sont Ikea, Swatch ou Sephora ; les plus récents, Zara ou des firmes de la nouvelle économie telles que Blablacar, Le Bon Coin, Zopa ou Uber. L'histoire de ces entreprises montre leur capacité à renouveler les règles du jeu de leurs industries respectives. Le phénomène n'est pas nouveau : le développement à la fin du XIXe siècle des Grands Magasins, tel que le décrit Zola dans *Au Bonheur des Dames*, en est une excellente illustration. En revanche, l'intérêt de la littérature économique et la formalisation d'une pensée académique autour de ce phénomène sont beaucoup plus récents.

Cette littérature utilise toutefois des exemples similaires pour illustrer des notions différentes : révolution stratégique, *disruption*, perturbation, rupture, innovation stratégique, innovation de valeur, stratégie « océan bleu »… La première partie de ce chapitre sera donc consacrée à une clarification sémantique et à des définitions. Nous verrons ainsi que les **stratégies de rupture** sont une forme d'**innovation stratégique**, cette dernière se définissant comme une innovation radicale portant sur le ***business model***. Nous adoptons donc une conception large de l'innovation, au delà du champ restrictif de la technologie. Dans la deuxième partie, nous tenterons de donner des pistes pour la construction d'un nouveau *business model*, qui reste un exercice difficile, notamment dans les grandes entreprises existantes. ■

Sommaire

1 Rupture et innovation stratégiques : définitions et caractérisation

2 Construire une innovation stratégique

1 Rupture et innovation stratégiques : définitions et caractérisation

1.1 Stratégies de rupture et ruptures stratégiques

Les **ruptures stratégiques**, présentées au chapitre précédent dans la figure 3.1, correspondent à des situations permettant de réduire significativement les coûts, et donc potentiellement le prix, tout en augmentant la valeur perçue de l'offre.

> C'est ce qu'a fait JC Decaux en 1964, en introduisant le concept de mobilier urbain. Il proposa aux transports publics de bénéficier gratuitement d'abribus et de leur maintenance, en échange de contrats d'exclusivité de plusieurs années. Très alléchante pour les régies de transport (elles n'avaient à supporter ni l'investissement, ni les frais d'entretien), cette proposition s'est développée rapidement, financée par les espaces publicitaires présents sur le mobilier. JC Decaux a pu ainsi bénéficier d'économies d'échelle difficiles à rattraper. Il s'en est suivi un bouleversement des positions concurrentielles des entreprises du secteur du mobilier urbain, quasiment inexistant jusque-là.

L'offre introduite par JC Decaux est devenue l'offre de référence sur un nouveau marché qu'il a contribué à créer. On parle dans ce cas de stratégie de rupture : l'offre nouvelle est délibérément provoquée par une entreprise afin de s'assurer une position prééminente dans l'activité.

Il est important de préciser qu'une stratégie de rupture n'aboutit pas à un positionnement concurrentiel au même titre que les stratégies de coût-volume, de différenciation ou *low cost*. En effet, une stratégie de rupture conduit souvent à la création d'un nouveau marché, dont la nouvelle offre devient l'offre de référence. L'entreprise ayant introduit la rupture devra alors adopter un positionnement plus classique (coût-volume, différenciation ou *low cost*) pour résister à ses rivaux, qui ne tarderont pas à pénétrer le marché nouvellement créé, ce dernier fonctionnant selon de nouvelles règles du jeu.

Si Mercedes poursuit depuis plus de 100 ans avec succès une stratégie de différenciation, JC Decaux est devenu un acteur parmi d'autres sur le marché qu'il a contribué à créer. Le terme « stratégie de rupture » devrait donc être réservé à des entreprises capables de provoquer des **ruptures stratégiques successives**, ce qui est rare : c'est pourquoi nous préférons parler de rupture stratégique pour les situations permettant d'augmenter la valeur perçue tout en baissant le coût.

Cependant, les ruptures stratégiques ne sont pas les seules à modifier les règles du jeu concurrentiel. Certaines stratégies de recomposition de l'offre, comme les stratégies *low cost*, sont également liées à la modification des règles du jeu concurrentiel, alors qu'elles baissent délibérément la valeur perçue en échange d'un prix plus bas pour le client.

En fait, les stratégies modifiant les règles du jeu concurrentiel sont souvent liées à des

innovations présentant deux points communs : elles sont de nature radicale, sans nécessairement avoir recours aux nouvelles technologies. Ce phénomène repose donc sur une conception élargie de l'innovation, qui nous oblige à définir et préciser ce terme.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Destruction créatrice, courbe en S et cycle de l'innovation

Le « père » de la théorie du développement économique par l'innovation stratégique est sans nul doute Joseph Schumpeter[1]. Natif d'Autriche, dont il fut ministre des Finances, il termina sa carrière d'économiste en tant que chercheur et enseignant aux États-Unis où il développa sa théorie de l'innovation comme processus de **destruction créatrice**. Il fut le premier à mettre en avant **l'entrepreneur** – nous dirions plutôt de nos jours : l'innovateur – en tant qu'élément déterminant du développement et du progrès économiques.

L'entrepreneur-innovateur

Dans l'approche schumpetérienne, l'entrepreneur-innovateur est celui qui initie et met en œuvre des changements dans l'organisation des ressources existantes, de nouvelles combinaisons de moyens, ou de nouvelles compétences, afin de créer de nouvelles possibilités de positionnement pour son entreprise sur ses marchés. En procédant ainsi, l'entrepreneur crée à son profit de nouvelles règles du jeu qui détruisent naturellement l'ordre existant, dont les règles deviennent soudain « périmées ». C'est là le processus de destruction créatrice. L'entrepreneur dispose à ce moment d'un avantage qui se traduit par ce que Schumpeter nomme un « monopole de profits » et que les théoriciens s'accordent désormais à appeler une **rente entrepreneuriale**. Attirés par cette rente de déséquilibre, d'autres entrepreneurs essaient d'imiter l'innovateur, de manière directe si l'innovation n'est pas protégeable, ou de manière créative quand l'innovation est protégée (d'où le concept d'**imitation créative** décrit par Peter Drucker[2]). En parallèle, de nombreux acteurs innovent en symbiose avec l'innovation principale. La conséquence de cette profusion d'innovations, réussies ou non, est la disparition progressive de la « rente entrepreneuriale » et l'atteinte d'un nouvel équilibre économique au sein du nouveau *business*. Reste alors à l'entrepreneur originel, ou à tout autre innovateur, à initier une nouvelle rupture et un cycle nouveau.

Les vagues d'innovations successives

L'apport fondamental de Schumpeter a été de réinterpréter les cycles économiques en termes de vagues d'innovations successives. Schumpeter trouve en effet dans la discontinuité de l'innovation une clé pour expliquer la succession des périodes de prospérité et de dépression économiques. Les innovations déclenchent l'expansion économique, qui s'éteint lorsque les effets de l'innovation s'épuisent. Une remise en ordre

intervient ensuite : c'est la crise suivie d'une dépression. Les innovations étant d'importance variable, les perturbations qu'elles provoquent sont d'amplitudes diverses. Plusieurs cycles coexistent et interagissent. On distingue ainsi un cycle long de cinquante-cinq ans, ou **cycle de Kondratiev**, un cycle moyen de dix ans, ou **cycle de Juglar**, et un cycle court d'une quarantaine de mois, ou **cycle de Kitchin**. La période de croissance se situe dans la phase d'expansion des cycles longs. Et cette croissance ne peut exister sans l'apparition d'une innovation majeure, de rupture, qui donne ensuite naissance à des découvertes de moindre importance.

Le cycle des innovations

Cette notion de cycle des innovations a été développée dans les années 1970 par Utterback et Abernathy[3] qui explicitent et détaillent ses trois phases essentielles :

- La première phase est une période d'incertitude en termes de marché et de technologie, appelée « phase fluide » (*era of ferment*), lors de laquelle des offres alternatives naturellement différenciées se disputent la suprématie. Dans cette phase, les offres sont encore bien imparfaites et l'accent est mis sur la performance du produit. L'expérimentation et l'apprentissage règnent. Ce processus d'essais-erreurs engendre de nombreux échecs.

- Graduellement, ces expériences convergent vers un « *design* dominant ». Ce dernier comprend une série de *core design concepts*, qui correspondent aux principales fonctions remplies par le nouveau produit ou service qui émerge et s'impose comme offre de référence. On se trouve alors dans la « phase de transition » qui se caractérise par un mouvement d'imitation et de développement. Le concept d'offre est désormais établi et les efforts des nouveaux acteurs portent sur la diversité des produits (émergence d'une gamme), l'amélioration des performances « techniques », la complétude, la qualité et le coût de l'offre, afin de permettre le développement du marché.

- On entre ensuite dans la « phase spécifique » au cours de laquelle la baisse des coûts devient le leitmotiv essentiel. La standardisation, la rationalisation et les économies d'échelle et d'apprentissage prennent le pas sur l'innovation proprement dite (voir le chapitre 3). Le seul type d'innovation qui subsiste à ce stade est l'innovation de processus, mais ses effets s'amenuisent comme peau de chagrin et, de fait, l'activité est à la merci d'une nouvelle innovation plus performante, défiant les règles établies et créant une nouvelle rupture.

Remarquons d'ailleurs qu'avec leur modèle, Abernathy et Utterback rationalisent et explicitent le fameux mécanisme de la **courbe en S** – avec ses deux axes : investissements cumulés réalisés sur la technologie et performance de la technologie – si populaire dans le domaine du management des technologies[4].

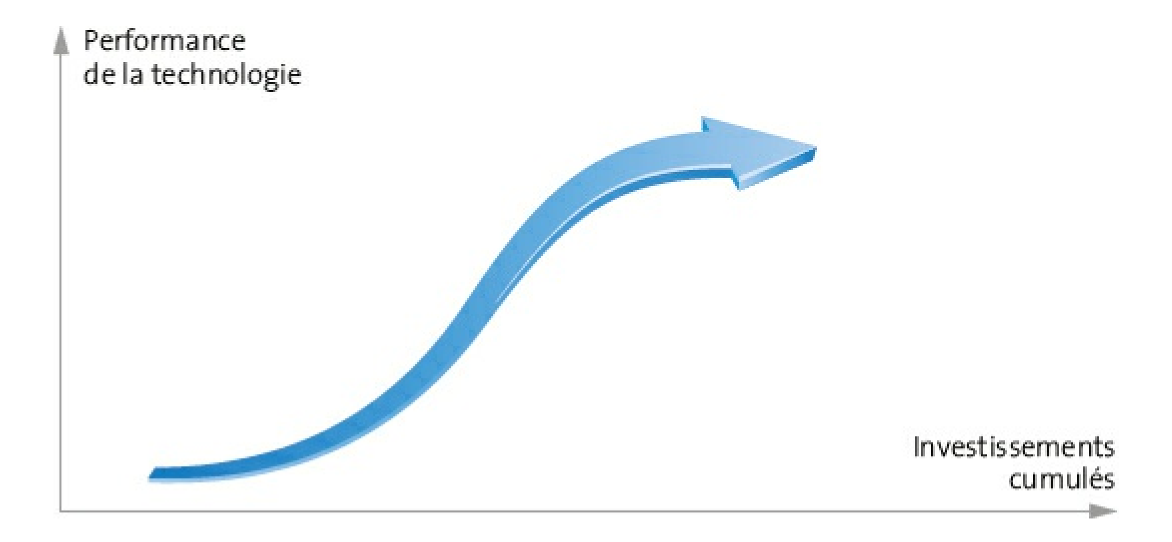


Figure 4.1 **La courbe en S**

---

1 Schumpeter J.A., 1934.
2 Drucker P.F., 1985.
3 Utterback J. et Abernathy W., 1975, 1978.
4 Foster R.N., 1986.

1.2 L'innovation stratégique, une forme d'innovation de rupture

Le rôle clé de l'innovation dans le développement économique n'a été reconnu scientifiquement qu'au début du XXe siècle, grâce notamment aux travaux de Joseph Schumpeter (voir l'encadré Fondements théoriques précédent). À la suite de Schumpeter, la plupart des théories distinguent deux grands types d'innovation[1] :

- les **innovations de rupture**, également appelées « discontinues » ou « radicales », ont le potentiel de détruire l'ordre existant, de changer les règles du jeu établi et de lancer un nouveau cycle d'innovation. Quand elles réussissent, les innovations radicales permettent de générer des « rentes entrepreneuriales » ;

- les **innovations d'amélioration**, appelées aussi « incrémentales », s'inscrivent dans un cycle d'innovation déjà existant. Apparaissant généralement dans la phase finale du cycle, elles concourent seulement de façon marginale à la performance de l'innovation radicale, par des améliorations du produit ou de son processus de production.

Les innovations de rupture ne sont pas réductibles à une simple accumulation d'innovations incrémentales. Comme l'a fort bien dit Schumpeter : « *Vous pouvez additionner autant de diligences que vous voulez, vous n'obtiendrez jamais le chemin de fer*. » Notons toutefois que

cette distinction entre innovation radicale et innovation incrémentale, même si elle est amplement utilisée, n'est peut-être pas aussi tranchée que l'on s'accorde à le penser. C'est pourquoi la caractérisation d'une innovation doit être faite avec précaution : toutes les innovations ne sont pas des « ruptures », mais certaines innovations qui paraissent anodines au départ peuvent se révéler plus radicales qu'il n'y paraît (voir le chapitre 11). On peut retenir que les stratégies de modification des règles du jeu, qu'elles soient des ruptures stratégiques ou des stratégies *low cost*, sont des innovations de rupture.

Par ailleurs, pour certains théoriciens, l'innovation est avant tout de nature technologique et, *a fortiori*, les ruptures ne peuvent être dues qu'à des discontinuités technologiques. Ainsi, les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont à l'origine de nombreuses ruptures au cours des vingt dernières années, telles que la musique en ligne, la photographie numérique ou le *crowdsourcing*. Mais dans les pays développés, où les services représentent plus de 70 % du PNB, concevoir l'innovation de manière aussi étroite réduirait fortement le champ des possibles. Heureusement, il existe des opportunités d'innovation radicale permettant de créer de véritables ruptures stratégiques, indépendamment de tout aspect technologique. Des exemples comme Zara dans le prêt-à-porter, Formule 1 dans l'hôtellerie, Southwest Airlines dans le transport aérien, qui ne doivent rien à la technologie en tant que telle, prouvent à l'envi que les possibilités de discontinuités sont multiformes. Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, certains auteurs, comme Hamel[2], ou Kim et Mauborgne[3], partagent cette conception élargie de l'innovation, qu'ils qualifient d'**innovation stratégique**. Ces dernières sont une forme particulière d'innovation de rupture.

La figure 4.2 permet de résumer notre clarification sémantique : les ruptures stratégiques sont une forme d'innovation stratégique, et toutes les deux sont des innovations de rupture. En revanche, toute innovation de rupture n'est pas une innovation stratégique. Ainsi, un vaccin contre le sida relèverait d'une innovation de rupture. Toutefois s'il est produit et distribué comme tout autre vaccin, il n'est pas une innovation stratégique mais simplement une innovation produit, fondée sur la R&D.



Figure 4.2 **Ruptures et innovation**

Ce chapitre est consacré aux innovations stratégiques, dont les ruptures ne sont qu'une forme

parmi d'autres. Les innovations stratégiques sont des innovations de rupture, le plus souvent définies comme une modification radicale du *business model*. Il nous reste donc à préciser ce qu'est un *business model*.

1.3 L'innovation stratégique, modification radicale du *business model*

La notion de *business model*, apparue pendant la bulle Internet à la fin des années 1990, est parfois traduite en français par « modèle économique » ou « modèle d'affaires ». Lié au départ au seul univers des nouvelles technologies, le concept a progressivement trouvé sa place dans tous les autres secteurs d'activité. C'est heureux car il se révèle un outil de réflexion stratégique précieux, pour peu qu'on le prenne dans son acception complète et intégrative[4]. Nous posons que le *business model* est composé de trois éléments (voir la figure 4.3).

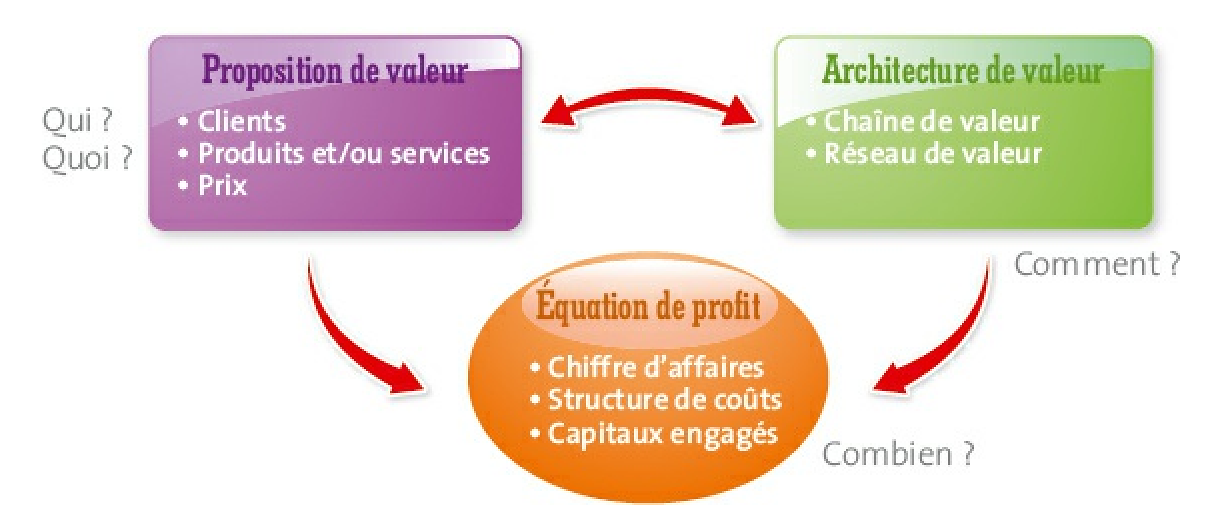


Figure 4.3 **Composantes du *business model***

- La **proposition de valeur** qui inclut :

– le type de clients ou les segments de marché auquel l'entreprise s'adresse ;

– le produit et/ou le service proposé au client ;

– son prix.

La proposition de valeur décrit d'abord le « **quoi** », c'est-à-dire l'attractivité de l'offre, des produits et/ou des services apportés par l'entreprise au client, ainsi que le prix.

> Les entreprises de luxe telles que Louis Vuitton proposent à leurs clients de trouver de la valeur aussi bien dans leurs produits que dans l'image qu'ils véhiculent, tandis que les compagnies aériennes à bas coûts (easyJet, Ryanair) répondent à un besoin particulier : les prix les plus bas.

La proposition de valeur décrit également le « **qui** », c'est-à-dire le client, entendu au sens large.

> Dans l'exemple de JC Decaux, la proposition de valeur était double : l'une pour les régies de transport (disposer d'un mobilier urbain design gratuit) et l'autre pour l'annonceur, qui est également le payeur (disposer d'un nouvel espace

publicitaire). Il ne correspond pas simplement à celui qui paye mais renvoie à l'ensemble des acteurs qui bénéficient de la valeur proposée par l'entreprise.

- L'**architecture de valeur** qui comprend :

– la chaîne de valeur interne de l'entreprise, selon l'acception de Porter ;

– le réseau de valeur, c'est-à-dire l'ensemble des liens avec les fournisseurs, partenaires, etc.

Nous appelons cette composante l'architecture de valeur, par analogie avec la chaîne de valeur. Elle se définit comme l'ensemble des tâches mises en œuvre par l'entreprise pour délivrer la proposition de valeur au client. Elle décrit le « **comment** », c'est-à-dire la façon dont l'entreprise « produit » la proposition de valeur pour le client à partir de son portefeuille de ressources. La chaîne de valeur interne dépeint toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même pour délivrer la proposition de valeur au client. Le réseau de valeur quant à lui recense l'ensemble des partenaires (fournisseurs, sous traitants, distributeurs…) impliqués dans ce même processus.

Les entreprises dans les métiers du luxe maîtrisent souvent l'ensemble de la chaîne de valeur (de la fabrication à la distribution). Les compagnies aériennes à bas coûts, quant à elles, privilégient les réservations et achats de billets par Internet, ont uniformisé leur flotte afin de diminuer les coûts de maintenance, demandent aux hôtesses de l'air de réaliser elles-mêmes des tâches d'entretien, etc.

- L'**équation de profit** qui intègre :

– la valeur captée par l'entreprise, expliquant le chiffre d'affaires ;

– la structure de coûts et les capitaux engagés, reflet de l'architecture de valeur.

Cette troisième composante explicite l'origine de la rentabilité en associant revenus, coûts et capitaux engagés. Cette appellation vise à se distinguer du *revenue model* pour bien se focaliser sur la **rentabilité économique** (définie par le ratio résultat opérationnel sur capitaux engagés : ROCE) comme mesure de la profitabilité. En effet, l'équation de profit résulte des deux composantes précédentes du *business model*, dont elle est la traduction financière. Le chiffre d'affaires découle du succès de la proposition de valeur auprès des clients, et de la part captée par la firme. La structure des coûts et les capitaux engagés sont le reflet des choix retenus pour l'architecture de valeur.

Ainsi, de manière classique, les entreprises de luxe supportent des coûts et des capitaux engagés importants (matières nobles, réseaux de distribution prestigieux…), largement compensés par des prix de vente élevés, générant ainsi des profits. À l'inverse, les compagnies aériennes à bas coûts ont repensé l'ensemble de l'architecture de valeur afin de comprimer les coûts au maximum de manière à offrir le prix le plus bas.

Le ***business model*** fait donc abstraction du mode de financement de l'entreprise pour analyser uniquement les **cycles d'exploitation et d'investissement**. Il définit l'origine de la rentabilité (ROCE) en décrivant la manière dont l'entreprise génère et capte des revenus pour les transformer en profits. Le *business model* peut donc se définir comme la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de

valeur faite à ses clients d'une part et son architecture de valeur d'autre part, et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits).

Proposition de valeur et architecture de valeur doivent être complémentaires et en cohérence afin d'assurer des profits à l'entreprise qui exploite ce *business model*. Le *business model* intègre par conséquent une véritable dimension stratégique en combinant différentes facettes de l'entreprise : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation et les opérations dans l'architecture de valeur, et les aspects financiers dans l'équation de profit.

Les trois composantes du *business model* sont relativement simples à appréhender isolément. Mais la force de ce concept est justement d'offrir une synthèse, une vision d'ensemble au stratège. Le *business model* vaut plus que la simple somme de ses trois composantes : il constitue un outil précieux pour s'assurer de la cohérence d'une stratégie et offre des pistes de développement originales dans le cadre d'une réflexion sur l'innovation stratégique, comme nous le verrons dans la deuxième partie de ce chapitre.

Nous pouvons à présent définir l'**innovation stratégique** comme l'introduction réussie dans un secteur d'un *business model* radicalement nouveau (même si ce caractère « radical » prête parfois à discussion : voir l'encadré Controverse suivant). L'innovation porte sur les composantes du *business model* : la proposition de valeur tout comme l'architecture de valeur est radicalement modifiée.

> Internet a permis l'essor de nombreuses innovations stratégiques (Amazon, Vente-privée.com, Mymajorcompany, eBay, Blablacar, Zopa et autres modèles de prêts entre particuliers, de *peer to peer banking* …), et continuera de le faire (voir le chapitre 10 sur les nouveaux *business models* en lien avec le développement durable).

Il est important de préciser qu'il est également possible d'innover dans des secteurs plus « traditionnels », comme nous le montre le cas de *Michelin Fleet Solutions* (mini-cas suivant).

CONTROVERSE

Existe-t-il vraiment de nouveaux *business models* ?

C'est lors de la période où rien dans le *business* n'était impossible et où même les lois de l'économie pouvaient être réécrites – lors de l'avènement d'Internet –, que le terme *business model* s'est imposé. L'heure était à la floraison des « nouveaux » *business models* « Internet » que les investisseurs en capital-risque regardaient avec les yeux de Chimène.

C'est dans le domaine des modèles de revenus que les financiers soutiennent qu'ils ont été particulièrement innovants ou, pour les plus humbles, réceptifs à l'innovation des entrepreneurs. Ils citent l'exemple du **modèle publicitaire**, une invention de la Nouvelle Économie dont l'illustration exemplaire est Google. « Avec quel résultat ? » pourrait-on leur rétorquer. En effet, mis à part ce champion, rares sont les entreprises Internet qui ont réussi à survivre en l'appliquant, souvent en complétant leurs ressources par d'autres types de revenus. Mais surtout, en quoi est-ce une innovation ? Cela fait plus de trente ans que les

journaux gratuits fonctionnaient avec ce type de modèle en Europe.

Autre exemple bien connu : le ***business model* captif** qu'avait développé et exploité Kodak, avec succès et pendant des années, dans la photographie analogique. C'est le même modèle qu'appliquent désormais, en quasi copié-collé, les fabricants d'imprimantes : accepter de perdre sur l'équipement pour favoriser la pénétration et vendre des consommables (les cartouches d'encre) à des prix très élevés. Encore faut-il être certain, pour ne pas encaisser uniquement les pertes, de « contrôler » l'accès et la diffusion desdites cartouches ; ce que les brevets, la multiplicité sans cesse renouvelée des références et les contrats d'exclusivité permettent d'assurer. Rappelons que c'est aussi le modèle qui a fait le succès et la fortune de Gillette dans les rasoirs depuis des dizaines d'années.

Dans le nouveau ***business model* de service** on ne facture plus l'investissement lourd mais on propose un droit d'utilisation et de maintenance facturé à la consommation. Créé et largement développé par General Electric dans la plupart de ses activités d'équipementier (locomotives, IRM, scanners…), ce modèle n'est jamais que l'application de ce qui existait déjà dans l'industrie des fournisseurs d'équipement aux laboratoires d'analyse : la machine est fournie gratuitement et l'entreprise se rémunère sur la base d'un contrat bien fermé d'utilisation périodique ou de vente contrainte de consommables.

On pourrait multiplier les exemples pour arriver à la conclusion qu'en matière de *business models*, comme dans beaucoup d'autres domaines, la nouveauté est toute relative. Les modèles réellement novateurs sont rares, voire inexistants (sauf peut-être dans le domaine des nouvelles technologies, voir le mini-cas NATU ci-après), et la nouveauté relève plutôt de l'application dans un secteur d'un *business model* qui a fait ses preuves au sein d'un autre. Ce qui s'avère essentiel dans ce cas, c'est la capacité d'adapter le modèle aux caractéristiques différenciées et spécifiques du secteur d'activité visé.

MINI-CAS d'entreprise



Michelin Fleet Solutions

Depuis l'invention du pneu radial dans les années 1950, Michelin n'a cessé d'innover pour mettre au point des pneus présentant de nombreux avantages techniques, tels que la tenue de route, la longévité, les économies d'énergie. Si le prix d'achat est plus élevé au départ, ces caractéristiques techniques contribuent au final à baisser le coût d'utilisation au kilomètre. À titre d'exemple, si un pneu pour camion d'import *low cost* coûte 250 euros, un pneu Michelin coûtera 400 euros. Mais la qualité de ce dernier lui permet d'être rechapé et recreusé, lui conférant au total une durée de vie beaucoup plus longue que le pneu *low cost* :

le coût au kilomètre d'un pneu Michelin bien entretenu est inférieur au coût au kilomètre d'un pneu *low-cost*. De plus, le choix et l'optimisation de l'entretien des pneus ont une incidence directe sur la consommation de carburant. Un entretien optimisé des pneus peut générer 3 à 5 % d'économie de carburant. Aussi, Michelin a historiquement fondé son argumentaire commercial sur ces caractéristiques.

• Un nouveau business model

La flotte mondiale des camions consomme plus de 165 millions de pneus par an, dont plus de 140 millions de pneus pour le seul marché du remplacement. Au début des années 2000, Michelin décide de proposer un nouveau *business model* : en effet, son argumentaire commercial ne tient que si le pneu est effectivement bien entretenu. Or, le poste « pneu » n'est pas prioritaire chez les flottes de camions : il représente 2 % du coût total des flottes de camions, contre 27 % en moyenne pour le gasoil. Michelin a ainsi mis au point une offre de service assurant la gestion totale des pneus : au lieu de vendre des pneus, *Michelin Fleet Solutions* propose de facturer les pneus au km parcouru par le camion, tout en fournissant un *reporting* au client et en prenant en charge l'entretien et le remplacement des pneus, ainsi que la gestion des stocks de pneus pour l'ensemble de la flotte client.

Le client n'achète plus les pneus, il n'assure plus le gonflage régulier pour optimiser la consommation de carburant, il ne s'occupe plus des rechapages périodiques ni des remplacements à neuf. Il n'a plus besoin de personnel spécialisé pour ces travaux. Il n'a plus besoin non plus de stocks de pneus neufs ni d'immobiliser du capital dans 12 pneus par camion.

L'offre permet au client de simplifier la gestion de l'activité pneus en assurant une gestion européenne du poste pneus selon un processus standard. Elle permet aussi de garantir l'entretien et l'optimisation du poste pneus en variabilisant les coûts en fonction des kilomètres parcourus et donc des revenus, engendrant aussi une réduction des coûts fixes d'entretien de la flotte, une optimisation du poste carburant et une optimisation de la disponibilité des véhicules. *Michelin Fleet Solutions* est un bon exemple d'économie de fonctionnalité (voir le chapitre 10), dans lequel la proposition de valeur repose sur l'accès à l'usage (la fonction du produit) plutôt que sur sa possession.

• Mise en place du réseau

Mais Michelin est avant tout un manufacturier : son métier n'est pas d'assurer l'entretien des pneus. Afin d'offrir ce nouveau service, il a conclu des partenariats avec des distributeurs à travers l'Europe. Si la force de vente Michelin réalise la commercialisation de la solution, la maintenance est assurée par des distributeurs partenaires, qui refacturent leurs prestations à Michelin.

Ainsi, *Michelin Fleet Solutions* est devenu le leader européen dans l'offre de services intégrés concernant le management global des équipements pneumatiques pour les flottes de camions et autobus. MFS compte un portefeuille de plus de 500 entreprises servies par 700 experts dédiés dans 21 pays européens. ■

QUESTIONS »»»» **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. En quoi *Michelin Fleet Solutions* constitue un nouveau *business model* ?
2. Quels sont les avantages de ce *business model* pour les clients ?
3. Quels sont les avantages et les inconvénients pour Michelin ?

1.4 Les conséquences de l'innovation stratégique

L'innovation stratégique introduit un bouleversement majeur du marché sur lequel elle opère. Ce bouleversement peut être de deux ordres (voir la figure 4.4) : soit le nouveau *business model* s'impose et devient le nouveau modèle de référence, ou modèle dominant, soit un nouveau marché est créé. Nous allons étudier tour à tour ces deux situations.

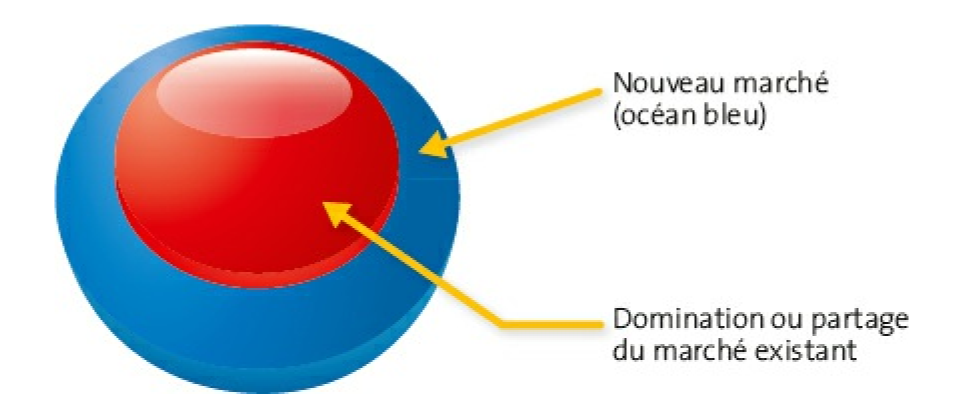


Figure 4.4 **Les conséquences de l'innovation stratégique**

1.4.1 Domination ou partage du marché existant

Dans certains cas, l'innovation stratégique révèle un nouveau *business model* plus performant que le précédent, rendant ce dernier obsolète et non pertinent, et mettant en péril les acteurs traditionnels de l'industrie concernée. Ces derniers ayant consacré tous leurs efforts et tous leurs investissements à la mise en œuvre d'un *business model* devenu obsolète, ils se retrouvent souvent piégés et ne parviennent pas à se reconvertir.

> Ainsi Sephora a introduit dans les années 1980 le *business model* des parfumeries en libre service, dans un environnement très qualitatif (design soigné, conseillères attentives…) tout en proposant des prix inférieurs à ceux pratiqués à l'époque par les parfumeries traditionnelles. Cette baisse des prix était possible grâce à une duplication rapide du concept conférant un fort pouvoir de négociation à la centrale d'achat. Les parfumeries traditionnelles ont ainsi disparu au profit de ce nouveau format. Le nouveau *business model* a dominé et s'est imposé au marché, tuant les *business models* régnant jusque-là.

Cette substitution n'est pas nécessairement un phénomène immédiat, et il peut se passer des décennies avant que le nouveau *business model* se déploie et devienne dominant.

D'autres *business models* ne vont pas aussi loin et ne font que conquérir une partie du marché existant. Leur proposition de valeur originale va séduire une partie du marché, comme par exemple l'offre *Michelin Fleet Solutions* (voir le mini-cas précédent). Cette offre radicalement

innovante conquiert les flottes de camions les plus réceptives à l'idée d'externaliser la gestion de leurs pneumatiques. Mais d'autres sociétés de transport préfèrent acheter et entretenir leurs pneus elles-mêmes. Les deux *business models* coexistent sur le marché : c'est ce que nous qualifions de **partage de marché**.

Les nouveaux *business models* dont nous avons parlé dans cette partie se substituent complètement ou en partie aux *business models* existant jusque-là. Ils ne créent pas de nouveaux marchés : l'offre *Michelin Fleet Solutions* ne conduit pas les flottes de camions à acheter plus de pneus, bien au contraire !

1.4.2 La création d'un « océan bleu » : un nouveau marché

D'autres innovations stratégiques conduisent au contraire à la création d'un nouveau marché : c'est le cas des compagnies aériennes *low cost* par exemple, qui ont réussi à faire prendre l'avion à des personnes qui ne le faisaient pas jusque-là. Ce type d'innovation stratégique a été conceptualisé avec succès par Kim et Mauborgne[5] sous l'appellation évocatrice de « **stratégie océan bleu** ». Plutôt que de se battre sur un marché saturé où la concurrence est « sanglante » (océan rouge), ces auteurs suggèrent qu'il est plus judicieux de créer un nouveau marché en s'intéressant aux non-clients. Ceci revient à découvrir de nouveaux marchés encore inexplorés, vierges et vastes comme l'océan, permettant de conjuguer croissance et bénéfices. Cette approche est originale et en rupture avec la plupart des théories dominantes (voir l'encadré Controverse ci-après).

CONTROVERSE

Blue ocean à rebours des théories existantes ?

Avec le concept de *Blue ocean*, Kim et Mauborgne prennent leurs distances avec la plupart des autres théories de l'innovation :

– ils s'écartent de la théorie de la destruction créatrice de Schumpeter, les stratégies de type *Blue ocean* ne détruisent pas d'industries mais en créent des nouvelles. Elles ajoutent donc de l'espace, sans détruire l'ordre existant ;

– ils contredisent la vision selon laquelle les acteurs en place ont beaucoup plus de mal à innover que de nouveaux entrants[1] et que, si les entreprises installées savent mettre en place des innovations incrémentales, elles ne sont jamais à l'origine d'innovations radicales[2]. Dans leur échantillon de 150 entreprises novatrices, la quasi-totalité est en effet constituée d'acteurs installés dans leur industrie ;

– ils s'écartent également de la théorie qui prône le positionnement prix en fonction de la valeur apportée aux clients plutôt qu'en fonction des coûts ou des concurrents. Selon eux, le prix de la nouvelle offre *Blue ocea*n doit être aligné sur celui de l'offre de référence la moins chère. C'est ce qu'a fait Southwest Airlines en alignant son prix sur le trajet en voiture, c'est-à-dire sur le plus bas de la fourchette. Ainsi, comme l'entreprise sait produire l'offre nouvelle à un coût moindre, elle peut répartir la valeur créée pour en donner un maximum au client tout en en conservant suffisamment pour s'assurer une excellente rentabilité. Il s'agit de la règle d'or d'une offre de rupture.

– Enfin, Kim et Mauborgne prennent leurs distances avec deux concepts clés du marketing : la segmentation et le *benchmark*. La recherche des non-clients passe par une dé-segmentation pour mettre les points communs avant les différences. Le *benchmark* est critiqué, car non productif lorsqu'il s'applique aux concurrents classiques puisque la règle consiste justement à ne pas les imiter pour éviter de rentrer dans une concurrence « *Red ocean* » destructrice.

1 Markides C., 1999.
2 Christensen C. M. et Overdorf M., 2000.

On peut définir un nouveau marché par l'absurde : c'est un marché où ni l'offre ni la demande n'existent. Si l'on peut assez facilement identifier de nombreux marchés pour lesquels la demande existe mais pas l'offre (le vaccin contre le sida, par exemple), ou pour lesquels l'offre existe mais pas la demande (le système Iridium lancé par Motorola dans la téléphonie portable, par exemple), il est plus délicat de repérer un marché – sur quoi fonder cette identification ? – où ni l'offre ni la demande n'existent. Kim et Mauborgne suggèrent d'identifier

une **demande latente**, provenant de ceux que nous appelleront les « **non-clients** ».

> C'est ainsi qu'a procédé la société Callaway Golf lorsqu'elle s'est demandé pourquoi il y avait si peu de golfeurs parmi les amateurs de sport. En constatant que l'obstacle principal à la pratique de ce sport résidait dans la difficulté de la frappe de la balle, cette entreprise lança le Big Bertha, un type de club dont la surface de frappe était si sensiblement agrandie qu'il amena de nombreux non-golfeurs à la pratique de ce sport, élargissant ses frontières et assurant le succès spectaculaire de Callaway.

Une fois ce manque constaté – des non-clients qui pourraient être tentés par une offre pour peu qu'elle corresponde à leurs besoins et/ou leurs moyens – l'opportunité d'« ouvrir » le marché doit être affinée en analysant comment les besoins actuels sont satisfaits. Face à une nouvelle offre s'adressant à de nouveaux clients, il existe toujours une ou plusieurs offres de référence à laquelle l'innovation cherche à se substituer. Pour identifier cette offre concurrente, il convient d'ouvrir au maximum le champ d'observation pour considérer la référence au sens large : les offres qui proposent, sous une forme différente, la même fonctionnalité, mais aussi les « alternatives » monétisées ou non, qui satisfont le même type de besoin. Pour gérer ses finances personnelles par exemple, on peut utiliser un logiciel, faire appel à un comptable ou bien utiliser un crayon et une calculette. Pour accéder à des loisirs, on peut aller au restaurant, au cinéma, en boîte de nuit, etc.

Plutôt que de limiter l'analyse à une offre de référence classique et évidente, ce qui reviendrait à « jouer » dans les limites du marché habituel, il est impératif de **discerner un vide** qui pourrait exister entre deux offres existantes, qu'elles soient monétisées ou non. C'est ainsi qu'ont procédé plusieurs entreprises innovantes exemplaires[6] :

- Southwest Airlines intervient entre les compagnies aériennes classiques et la voiture aux États-Unis, le train n'y étant pas considéré comme une alternative ;
- le Cirque du Soleil : entre le cirque traditionnel et le théâtre ;
- NetJets (compagnie aérienne américaine qui propose du temps partagé d'avions privés pour hommes d'affaires) : entre la première classe des compagnies aériennes et le jet d'entreprise ;
- Blablacar (site de covoiturage) : entre prendre le train et l'avion et avoir sa propre voiture (voir le mini-cas suivant).

L'océan bleu peut donc s'avérer vierge de toute offre comparable sur une longue durée, à l'instar d'entreprises comme CNN, Federal Express ou Bloomberg, qui sont restées près de dix ans à l'abri d'imitateurs. L'exemple du Cirque du Soleil illustre que même dans les industries peu rentables, fortement concurrentielles et à faibles barrières à l'entrée, comme le spectacle vivant, il est possible de créer ces nouveaux espaces de croissance rentable.

> Fondé au Québec, le Cirque du Soleil a connu une croissance spectaculaire et des profits élevés dans le monde entier, sans prendre de part de marché aux cirques traditionnels, en ciblant les adultes, en éliminant les animaux (économie substantielle), les intermèdes parlés (plus de problème de langue) et les numéros de stars (économie non négligeable), mais en améliorant le confort, la musique, la scénographie, et en introduisant des spectacles à thème, des effets spéciaux, du chant et de la danse, à la manière d'un opéra circassien.

Bien entendu, la frontière entre nouveau marché et marché existant est floue, et il est parfois difficile de dire si un *business model* a contribué à agrandir le marché ou non (voir le mini-cas

Free Mobile ci-après). Cette distinction est néanmoins utile, car elle peut expliquer que certaines innovations stratégiques soient plus difficiles à conduire dans des entreprises existantes que d'autres. En effet, si le nouveau *business model* cannibalise le marché existant, une entreprise hésitera à y consacrer des ressources pour le développer.

> C'est ce qui explique en partie que les majors de la musique aient longtemps refusé le principe même de musique en ligne, qui menaçait leur *business model* en place. Elles l'ont traité comme un épiphénomène, qu'il convenait d'encadrer par la loi pour éviter le piratage, plutôt que comme une nouvelle manière d'accéder à la musique, qui allait finir par s'imposer.

C'est donc souvent un nouvel entrant qui introduit un *business model* innovant, car il n'aura pas à gérer le conflit entre le modèle existant et le nouveau modèle. À l'opposé, une innovation stratégique conduisant à la création d'un nouveau marché peut s'avérer un peu plus facile à gérer pour une entreprise existante, puisque les deux *business models* ne se cannibalisent pas.

> C'est ainsi que Nestlé a réussi à développer Nespresso, un *business model* innovant qui a créé un nouveau marché, bien différent du marché principal de Nestlé, le café soluble.

Cependant, dans la plupart des cas, l'innovation stratégique est difficile à construire.

MINI-CAS d'entreprise



Free Mobile

Avant l'arrivée en 2012 d'un quatrième opérateur, le marché français de la téléphonie mobile était devenu, en vingt-cinq ans, un marché de très grande consommation avec, paradoxalement, une assez faible intensité concurrentielle.

• La téléphonie mobile en France : un oligopole dominé par trois acteurs historiques

Le premier réseau de téléphonie mobile (Radiocom 2000) est déployé en 1986 par France Télécom. SFR devient, en 1987, le premier opérateur privé sur ce marché. Il est rejoint en 1996 par Bouygues Telecom. Pendant les quinze années qui vont suivre, le marché va croître rapidement pour atteindre 65 millions de cartes SIM. Un certain nombre d'innovations technologiques (UMTS, 3G, 3G+, 4G) vont permettre aux acteurs en place de générer de très hauts niveaux de rentabilité. De nombreux opérateurs virtuels (appelés MVNO, *Mobile Virtual Network Operator*), qui ne disposent pas d'infrastructures, vont tenter de pénétrer ce marché, sans succès notables, en dépit de la puissance et de la notoriété de plusieurs d'entre eux (Carrefour, Virgin, Crédit Mutuel, M6, etc.).

Au début des années 2000, l'industrie est structurée selon des principes qui ne semblent plus devoir être remis en question, tant les acteurs en présence ont choisi des stratégies avec un très fort mimétisme.

Sur le plan commercial, le modèle repose sur une **offre extrêmement diversifiée**, fondée sur la mise à disposition des consommateurs d'un téléphone mobile subventionné par l'opérateur, en contrepartie d'un forfait lié au temps de communication et qui les engage sur une certaine durée, d'au moins une année. Des campagnes publicitaires massives entretiennent constamment l'intérêt des clients. Des **réseaux de distribution physique** avec un maillage très fin permettent une grande proximité et une emphase très forte est mise sur la qualité de service dans les points de vente.

Sur le plan technologique, des **investissements d'infrastructures** et de réseaux très lourds sont jugés cruciaux pour générer une forte valeur économique, avec une logique d'accélération des débits (2G, 3G, 3G+, 4G, etc.), pour fluidifier les transferts de données, particulièrement rémunérateurs. Simultanément, les revenus liés au transport de la voix génèrent une rentabilité bien moindre. La maîtrise totale des réseaux est alors considérée comme un facteur décisif de succès.

Au milieu des années 2000, le niveau des prix proposés est jugé largement prohibitif par les consommateurs et l'image sociale des opérateurs est très dégradée. Les autorités publiques décident d'attribuer une quatrième licence mobile en 2007, pour favoriser le pouvoir d'achat des Français.

• L'arrivée de Free Mobile : ou comment bouleverser un marché

Xavier Niel, fondateur d'Iliad, groupe de télécommunication leader dans la fourniture d'accès haut débit en France, avec la Freebox, décide de relever le défi de cette nouvelle licence mobile. Ainsi, Free Mobile est créé en 2007. Sa candidature à une licence d'opérateur de téléphonie mobile est finalement retenue par l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) en 2009. La nouvelle offre est présentée par Xavier Niel lui-même, en janvier 2012. Celle-ci va révolutionner le modèle de l'industrie, en prenant le contre-pied des règles du jeu habituelles des acteurs historiques.

La nouvelle proposition de valeur est particulièrement simple puisqu'elle est fondée sur une offre de communication illimitée – ce qui constitue une véritable innovation – et une offre basique (une heure de communication). Celle-ci est déclinée spécifiquement pour les clients existants de Free, détenteurs d'une Freebox, avec un avantage commercial, pour susciter leur intérêt et capitaliser sur le parc de clients Internet déjà existant. Le niveau de prix se situe très en deçà des opérateurs historiques.

Un deuxième élément de rupture réside dans le fait que l'offre de communication n'inclut pas de téléphone mobile. Ceci a d'autant plus de sens que le marché est arrivé à un niveau de maturité tel que les consommateurs en sont déjà largement équipés. Comme il n'y a pas de nécessité de subventionner un téléphone mobile, Free Mobile innove en proposant une offre sans engagement, matérialisée par la mise à disposition d'une simple carte SIM.

Le modèle sans boutique, qui a fait la preuve de son succès pour la Freebox, est repris pour Free Mobile. Sa stratégie de lancement s'inscrit également dans cette logique de

rupture des conventions du marché existant, puisqu'elle est uniquement fondée sur une communication digitale et virale, sans le recours habituel aux grands médias traditionnels de masse, et donc sans achat d'espace publicitaire.

Enfin, toujours à l'inverse des leaders du marché, Free n'a pas la propriété de son réseau, puisqu'un accord d'itinérance a été conclu avec Orange, permettant un déploiement extrêmement rapide, avec des investissements initiaux limités.

Au final, ce nouveau *business model* a porté ses fruits et a radicalement transformé le marché de la téléphonie mobile en France. Quatre ans après son arrivée, Free Mobile a capté 13 % du marché du mobile en France. Les opérateurs historiques ont été profondément affectés et ont rapidement copié le modèle de Free, en déployant des offres similaires, avec de nouvelles marques. Si la valeur dégagée par chaque consommateur a largement baissé unitairement, elle a permis un élargissement du marché en nombre de consommateurs. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Décrivez le *business model* de Free : en quoi est-il différent de celui de ses concurrents ?

2. Comment expliquer que ce nouveau *business model* soit lancé par un nouvel entrant ?

3. Pourquoi les opérateurs historiques ont-ils copié le *business model* de Free ?

4. Free a-t-il créé un nouveau marché ?

2 Construire une innovation stratégique

Pour élaborer son offre, l'entreprise combine et organise des compétences et des ressources (internes ou détenues par des partenaires) qui génèrent des coûts. Elle doit ensuite commercialiser cette offre à un prix supérieur aux coûts. Mais en fixant son prix, elle doit veiller à transférer suffisamment de valeur aux clients pour que ceux-ci acceptent de payer le prix fixé, dans un contexte où ils comparent le prix et la valeur de l'offre à ceux des offres de substitution disponibles.

Comme l'illustre la figure 4.5, l'entreprise crée, en commercialisant son offre, une valeur ajoutée qu'il s'agit de répartir entre la **valeur capturée par l'entreprise** (prix – coûts) et la **valeur capturée par le client** (valeur perçue – prix).

Toute bonne proposition de valeur doit respecter deux règles clés :

- générer une valeur ajoutée (valeur perçue par les clients – coûts) maximale ;
- transférer une partie suffisante de cette valeur aux clients et aux partenaires, mais en retenir une part suffisante pour être économiquement rentable et rémunérer correctement les capitaux

investis.

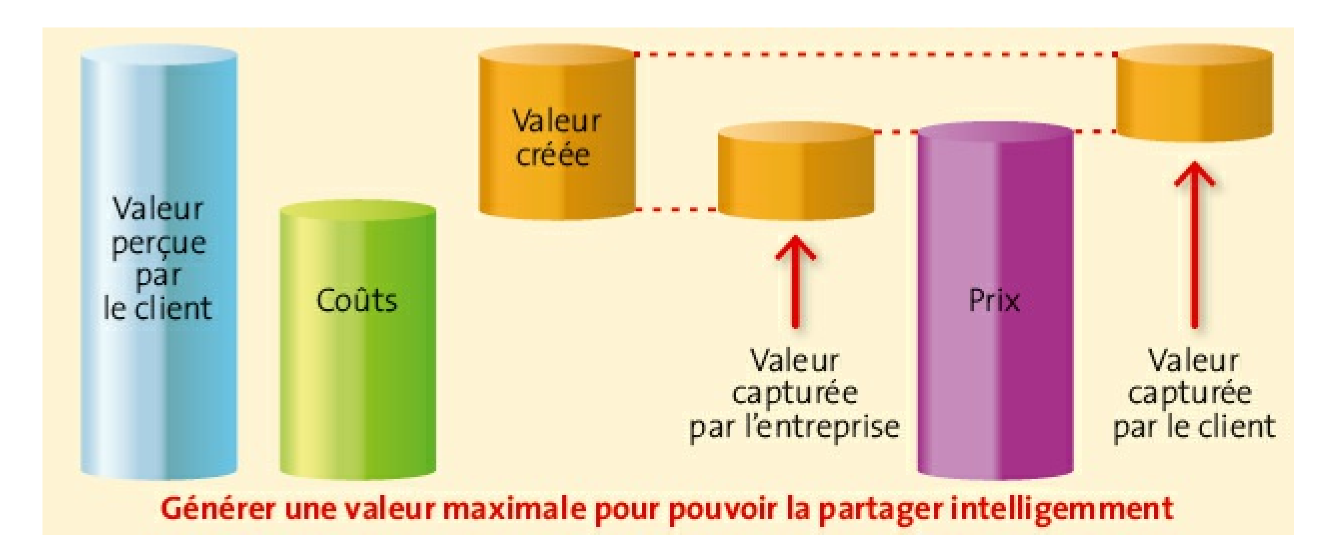


Figure 4.5 **Création et capture de valeur : les deux enjeux clés**

Nous allons tour à tour examiner comment l'entreprise peut construire une proposition de valeur attractive, puis une architecture de valeur innovante permettant de délivrer la proposition de valeur, sachant que ces deux composantes du *business model* sont bien entendu très liées. Pour finir, nous expliciterons les difficultés de la construction d'une innovation stratégique, notamment pour les entreprises existantes.

2.1 Identifier une nouvelle proposition de valeur

Satisfaire de manière originale une demande existante ou latente suppose d'élaborer une nouvelle offre. La meilleure solution passe par une redéfinition (une « reconceptualisation ») et une nouvelle combinaison des attributs de valeur des offres de référence retenues. Encore faut-il avoir identifié et mesuré ces attributs, car ils varient pour chaque produit ou service et pour chaque marché. Nous proposons donc une démarche en quatre temps : il s'agit tout d'abord de déterminer et d'évaluer les offres de référence, avant de développer une offre innovante, de l'évaluer et d'en fixer le prix. Cette méthode s'appuie en grande partie sur le concept de courbe de valeur, développé par Kim et Mauborgne dans leur ouvrage *Stratégie Océan Bleu*.

2.1.1 Évaluer les offres de référence

Pour identifier les attributs des offres existantes, il convient de procéder à un sondage, effectué sur un échantillon aussi représentatif et exhaustif que possible de la cible des consommateurs actuels des offres de référence, via des *focus groups* (petits groupes de clients potentiels à qui on soumet la nouvelle offre pour recueillir leurs réactions par des entretiens qualitatifs). Certains auteurs se méfient des biais potentiels introduits par la dynamique de groupe et préfèrent les entretiens en tête-à-tête[7].

EN PRATIQUE

Analyser les attributs des offres de référence

✔ L'objectif du sondage auprès de la cible est d'une part de repérer les attributs de valeur des offres de référence et, d'autre part, de les noter de 1 à 5 en termes d'importance relative (5 étant le maximum et 1 le minimum). Cette hiérarchisation des critères est obtenue par la moyenne des notations des différentes personnes interrogées.

✔ On sélectionne ensuite les critères les plus importants. Notons qu'il est inutile (voire contre-productif) de retenir un grand nombre de critères. Le nombre d'attributs de la valeur d'une offre doit se situer entre cinq et dix au grand maximum, afin de pouvoir interpréter les données de manière pratique, et de s'assurer que seuls les attributs significatifs sont pris en compte.

✔ Une fois les attributs de valeur déterminés et hiérarchisés, il s'agit ensuite de mesurer la valeur perçue par les clients pour chacune de ces offres sur chacun des attributs retenus. Pour cela on demande à l'échantillon interrogé de noter chaque offre de 1 à 5 sur chacun des attributs de valeur retenus, suivant le degré de satisfaction que leur apporte l'offre sur chacun de ces critères.

✔ Sur cette base, on peut tracer la courbe de valeur des offres, c'est-à-dire une droite brisée qui relie les notes qu'obtient chaque offre sur chaque critère[1]. On trouvera un exemple de courbe de valeur dans la figure 4.6. En superposant les courbes de valeur des différentes offres, on obtient une représentation très parlante de la manière dont les clients valorisent le profil des différentes offres.

✔ Une méthode d'évaluation plus élaborée peut également être utilisée : il s'agit de l'analyse conjointe[2], dont nous avons parlé au chapitre 3.
Cette méthode permet de mettre un prix sur chaque attribut de l'offre, ce qui est bien plus précis que la comparaison des courbes de valeur. L'inconvénient est que cette méthode n'est utilisable pour comparer plusieurs offres que si leurs attributs sont strictement identiques. Cette condition n'est généralement pas vérifiée lorsque l'on inclut des offres innovantes dans le dispositif, puisque ces dernières ont souvent des attributs inédits.

1 Kim C. et Mauborgne R., 1997.

2 Bergstein H. et Estelami H., 2002.

Pour développer le concept de distribution « *cash & carry* » à destination des petits artisans généralistes, les marketeurs du groupe Saint-Gobain ont rencontré plus d'une centaine d'entre eux, en les accompagnant dans leurs camionnettes pendant plusieurs jours. Cette méthode s'est révélée plus efficace que des questionnaires fermés, car elle a

permis de faire émerger les véritables problèmes de ces artisans (manque d'organisation, temps limité…) auquel le nouveau concept, La Plateforme du Bâtiment, a réussi à répondre avec succès.

D'une manière générale, la clé est d'entrer dans l'intimité du client : tel un ethnologue décryptant le fonctionnement d'une tribu, il s'agit d'observer minutieusement les habitudes des clients afin de mieux comprendre leurs besoins exprimés ou latents. Dans le secteur du *B to B,* la description du *business model* du client peut d'ailleurs contribuer à mettre à jour de tels besoins. La technique d'analyse est décrite dans l'encadré En pratique précédent. Elle permet d'aboutir à la **courbe de valeur** présentée en figure 4.6.

2.1.2 Développer une offre innovante

Une fois les offres de référence identifiées et évaluées, il s'agit d'aboutir à la création d'une nouvelle offre. Pour parvenir à ce résultat, il existe plusieurs voies complémentaires :

- **Combiner les attributs** de deux offres de référence pour en concevoir une troisième, de nature à satisfaire la demande latente identifiée.

C'est ce qu'a fait NetJets en alliant les avantages des jets privés d'entreprise (disponibilité, sécurité, rapidité) et ceux de la classe affaire des compagnies aériennes (faiblesse des coûts fixes). On cherche donc à combiner le meilleur des deux offres de référence pour en créer une nouvelle.

Pour concevoir la Plateforme du Bâtiment, Saint-Gobain a combiné le meilleur des points de vente professionnels (conseil, espace réservé aux professionnels…) avec les avantages de la grande surface de bricolage (disponibilité de la marchandise, paiement en espèces …).

- **Éliminer ou réduire certains attributs** des offres de référence. Il s'agit de cibler les attributs de faible poids et surtout peu valorisés par les non-clients et dont la suppression ou la réduction permet à la nouvelle offre de réduire significativement son coût. Actionner ces deux leviers (éliminer et réduire) est très utile, car les besoins des clients se modifient dans le temps sans que les acteurs en place ne détectent toujours ces changements, ce qui les conduit souvent à offrir « trop » à leurs clients.

Ainsi, lorsque Accor a créé Formule 1, des services comme la réception, les salons et la restauration ont été éliminés par rapport à l'offre de référence.

Les animaux ont été retirés des représentations du Cirque du Soleil : les spectateurs n'apprécient pas les animaux en cage et leur coût d'entretien est très élevé !

- **Renforcer certains attributs et/ou en créer de nouveaux.** Ces attributs doivent être clairement perçus et valorisés par la cible des non-clients et ne doivent pas générer de surcoûts irrécupérables.

Dans le cas du Cirque du Soleil, le confort et l'environnement du public ainsi que la création musicale et la chorégraphie ont été renforcés par rapport aux grands cirques traditionnels.

La facilité de maintenance et de parking a été renforcée pour Autolib', le système de partage de voitures à Paris.

Éliminer et réduire certains attributs permet de réduire les coûts. En créer et en renforcer d'autres permet d'augmenter la valeur perçue par les clients. On retrouve les principes de l'avantage concurrentiel que nous avons énoncés dans les chapitres 2 et 3. Si l'on parvient à

jouer sur les deux tableaux, la différence de performance par rapport aux offres classiques peut être significative. L'encadré En pratique suivant donne des pistes de réflexion afin de trouver de nouvelles idées pour développer cette offre innovante.

EN PRATIQUE

Où trouver l'inspiration pour inventer une nouvelle proposition de valeur ?

- ✔ Combiner systématiquement les attributs d'offres qui semblent totalement différentes pour le moment (transport routier et aérien, cirque et opéra).
- ✔ S'intéresser aux complications et aux frustrations du client pour chercher à lui simplifier la vie.
- ✔ Questionner systématiquement les idées reçues et les règles d'or de l'industrie, les choses considérées comme possibles ou impossibles (tant de m^2 par chambre dans l'hôtellerie).
- ✔ Se demander pourquoi les clients achètent les offres de substitution (cinéma *vs* cirque *vs streaming* à la maison).
- ✔ Analyser ce qui se passe dans d'autres pays.
- ✔ Se demander pourquoi les offres des autres groupes stratégiques (voir le chapitre 1) sont attractives.
- ✔ Considérer d'autres intervenants dans l'acte d'achat ou de consommation (prescripteur *vs* acheteur *vs* utilisateur) et considérer leurs besoins.
- ✔ Rendre fonctionnel ce qui est émotionnel et inversement (The Body Shop *vs* Swatch).
- ✔ Réfléchir de manière prospective aux tendances sociologiques et technologiques lourdes.
- ✔ Modifier les sources de revenus (faire payer à l'usage, à l'heure…)

Source : d'après Lehmann-Ortega, Musikas et Schoettl, 2014.

2.1.3 Évaluer la nouvelle offre

Une fois ces opérations réalisées, on peut comparer la nouvelle offre avec les offres de référence. Le but est de vérifier que la rupture existe bien. Si la courbe de valeur de la nouvelle offre est trop proche de celles des référents, cela signifie qu'il faudra retravailler les deux opérations précédentes pour obtenir un résultat plus prometteur.

Là encore la méthode consiste à tracer la **courbe de valeur** de la nouvelle offre et de la

comparer avec celle de ou des offres existantes. On aura eu soin d'ajouter dans le schéma les nouveaux attributs de l'offre, s'il y a lieu. La comparaison entre les courbes aide à visualiser la différence de profil entre la nouvelle offre et sa ou ses références. Ainsi, la figure 4.6 montre la courbe de valeur de Blablacar et celle de son principal concurrent, la SNCF. On voit que pour certains attributs, l'offre de la SNCF est plus intéressante (la rapidité et le confort de voyage) ; pour d'autres en revanche, l'avantage revient à Blablacar (prix et convivialité).

MINI-CAS d'entreprise



Blablacar

Les voitures sur un trajet donné sont généralement sous-occupées alors que le coût du transport ne cesse d'augmenter et que les préoccupations environnementales poussent à la réduction des gaz à effets de serre.

En partant de ce constat, Frédéric Mazella a fondé Blablacar en 2004. Blablacar est un site Internet dédié à la pratique du covoiturage. Le concept est simple : des conducteurs publient sur Internet les détails de leur trajet, leurs places disponibles et les passagers les acquièrent en ligne à un prix correspondant au partage des frais d'essence et de péage. Blablacar perçoit une commission (environ 10 %) sur cet échange réalisé en ligne.

Au-delà des considérations environnementales, l'intérêt de Blablacar s'explique notamment par la crise : conducteurs et passagers partagent les frais, les passagers paient ce voyage moins cher qu'un billet de train, notamment dans le cas d'un achat de billet au dernier moment. Blablacar aide aussi à surmonter la défiance de voyager avec un(e) inconnu(e) : photo du conducteur, expérience dans le covoiturage, évaluation par les passagers des trajets précédents sont mises en ligne sur le site. La profession ainsi que les centres d'intérêt peuvent aussi être mentionnés, afin de permettre des sujets de conversation communs.

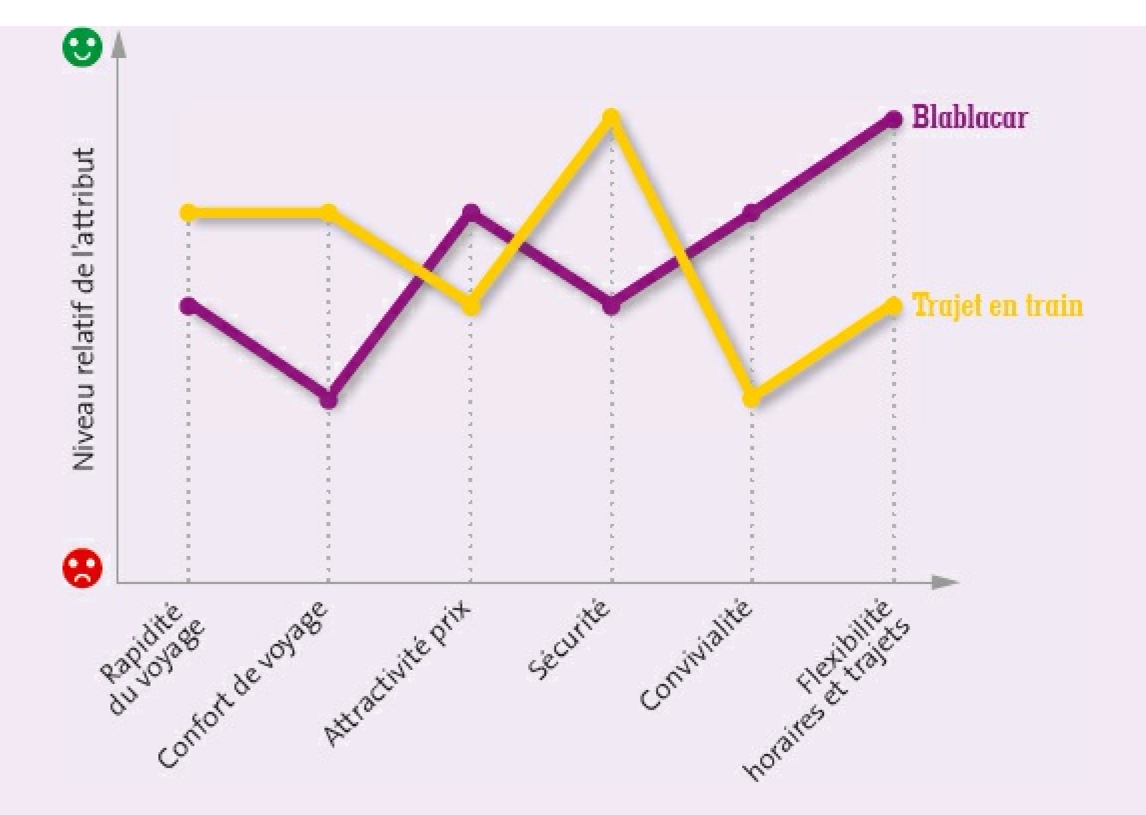


Figure 4.6 **Courbe de valeur de Blablacar**

En 2016, Blablacar compte plus de 20 millions de membres dans 19 pays sur 3 continents. En septembre 2015, Blablacar a annoncé une nouvelle levée de fonds de 200 millions de dollars dans le but d'accélérer son déploiement, notamment dans les pays d'Amérique latine et d'Asie. Encore non rentable, la société est néanmoins valorisée à 1,6 milliard de dollars, soit 1,4 milliard d'euros. Ainsi, Blablacar entre dans le club des licornes, ces *start-up* technologiques dont la valorisation dépasse le milliard d'euros. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Décrire le *business model* de Blablacar en termes de proposition de valeur, architecture de valeur et équation de profit.

2. De qui Blablacar est-il le concurrent ?

3. Comment les caractéristiques de l'offre de Blablacar diffèrent-elles de celles de ses concurrents ?

2.1.4 Déterminer le prix

Une fois la nouvelle offre déterminée, il reste à en fixer le prix. Le niveau de prix détermine l'effort financier que le consommateur réalise en acquérant l'offre. Il faut prendre en compte deux données de base pour fixer ce prix :

– le prix de l'offre de référence, qui est généralement aisé à déterminer,
– la somme des coûts du *business model*, qui doit être couverte par le prix.

Il convient de prendre en compte les cinq phénomènes suivants[8] :

- Dans des cas – rares – de profonde recomposition de l'architecture de valeur, l'entreprise peut se trouver dans une position où elle propose une offre perçue comme fortement améliorée par rapport à la référence tout en étant en mesure de la produire à un coût significativement plus faible.

> C'est la grande force du *business model* d'Ikea par rapport aux magasins de meubles traditionnels. L'entreprise dispose alors d'une très grande latitude pour fixer son prix.

- Les consommateurs ne sont pas toujours aussi sensibles au prix qu'on l'imagine. Des recherches ont montré que, dans les biens industriels, les acheteurs valorisent d'abord les performances, puis le niveau de service d'une offre, bien avant son prix. En grande consommation, une bonne moitié des clients des hypermarchés sont incapables de donner le prix des articles qu'ils mettent dans leur caddie. Il convient donc de bien doser la portion de valeur ajoutée de l'offre qui revient au client.

- La **théorie des perspectives** (*prospect theory*)[9] stipule que, lorsqu'ils évaluent une offre, les individus la comparent effectivement à un référent en termes de gains et de pertes… mais que leur fonction d'utilité des sacrifices a une pente bien plus forte que celle des bénéfices perçus. Ils survalorisent un sacrifice par rapport à un bénéfice d'un même montant économique. Or, les innovateurs ont tendance à sous-estimer les sacrifices perçus par les clients et, partant, à surestimer la valeur perçue par ces derniers, donc à fixer des prix excessifs par rapport à l'offre de référence. Ce risque est d'autant plus grand que les sacrifices perçus par le client jouent un rôle très significatif dans sa perception de la valeur.

- Un prix doit être perçu comme équitable. Or le prix de l'offre de référence impacte fortement la perception des clients habitués à acheter un produit ou un service[10]. Même si une offre innovante présente un différentiel de valeur important par rapport à l'offre de référence, son prix, pour rester acceptable, ne peut pas trop s'éloigner de celui de l'offre de référence.

- Enfin, tous les « clients » potentiels ne perçoivent ni de la même façon ni dans la même mesure la valeur d'une offre. La mythique veuve de Carpentras n'accordera pas à une connexion Internet à haut débit la même valeur qu'un jeune qui charge de la musique en *peer to peer* (P2P). La règle dans ce domaine est évidente : segmenter et cibler les segments de consommateurs qui valorisent le plus, voire survalorisent, le différentiel entre l'offre innovante et l'offre de référence.

2.2 Concevoir une architecture de valeur performante

L'entreprise construit l'architecture de valeur de son *business model* en fonction de ses compétences, de ses ressources propres, de ses moyens et de sa capacité à intéresser à la réalisation de son offre des partenaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, complémenteurs). En effet, qui dit architecture de valeur dit **externalisation** (voir le chapitre 6). Sur quelles activités doit se concentrer l'entreprise et quelles activités doit-elle confier à des partenaires ? C'est une question clé en stratégie, qu'il faut se poser au préalable, avant d'essayer d'identifier comment bouleverser une architecture de valeur.

2.2.1 Se concentrer sur son territoire de création de valeur maximum

Dans nos économies actuelles, il devient rare qu'une entreprise puisse à elle seule réaliser toutes les activités qui existent au sein de chaînes de valeur de plus en plus complexes. D'autant que les clients exigent désormais assez systématiquement des solutions complètes. Les entreprises se trouvent ainsi « piégées » dans une situation paradoxale : la pression de leurs clients les pousse à des solutions complètes, source de diversification et d'éparpillement de ressources et de moyens, alors que la pression des marchés financiers les conduit à se focaliser, se spécialiser, se concentrer sur leur cœur de métier, leur territoire de création de valeur. Pour résoudre ce paradoxe, la seule solution est de développer des partenariats avec des entreprises complémentaires.

> Les compagnies aériennes *low cost* ont ainsi décidé d'externaliser la plupart de leurs activités (possession, gestion et maintenance de la flotte, enregistrement et service aux passagers…) et de se concentrer en revanche sur toutes les opérations de vente (par Internet) tout en faisant une série de choix cohérents pour réduire leurs coûts : vols court courrier uniquement et de point à point, uniformisation de la flotte, localisation sur des aéroports secondaires, pas de classe affaire, de repas, ni de service de correspondance des bagages pour réduire les temps d'escales et mieux utiliser la flotte…

> Dans la même logique, Michelin (voir le mini-cas précédent) a préféré nouer des partenariats avec des distributeurs partout en Europe pour réaliser l'entretien des pneus dans le cadre de son offre de solutions *Michelin Fleet Solutions*.

Pour qu'une architecture de valeur innovante fonctionne concrètement, il faut être capable de respecter deux conditions vis-à-vis des partenaires impliqués : d'abord les intéresser à s'associer à l'offre, ensuite partager tout ou partie de la valeur ajoutée créée avec eux. L'enjeu de maximisation de la valeur ajoutée est d'autant plus important que cette valeur devra être partagée avec une multitude d'acteurs et de partenaires. La règle de base des affaires s'applique pour chacun d'entre eux : chaque partenaire doit trouver son intérêt et capter une partie de la valeur créée. Dans la mesure du possible, il faut trouver des partenaires capables de vivre de leur propre valeur ajoutée. Dans le cas contraire, il faudra leur céder une partie de la valeur créée par l'entreprise… au détriment de sa propre rentabilité.

De manière plus générale, l'innovation stratégique implique souvent d'avoir une architecture de valeur la plus ouverte possible : ainsi, en permettant à d'autres entreprises de développer des applications utilisables sur sa propre plateforme, Apple a démultiplié l'intérêt même de son système !

2.2.2 Trois options pour bouleverser les architectures de valeur

Présentons maintenant trois manières de reconcevoir la chaîne de valeur, tant interne qu'externe, en les classant par ordre d'impact décroissant :

- **Réaménager partiellement la chaîne de valeur.** On peut, par ordre de difficulté et d'efficacité croissantes, rechercher une optimisation au sein de chaque maillon de la chaîne, une meilleure coordination entre les maillons et, phase ultime, une modification qui, bien que paraissant mineure et partielle, peut avoir un effet majeur sur le *business model*.

> Tel fut le cas de Benetton quand il déplaça l'opération de teinture de ses textiles au sein de la chaîne de valeur : au lieu de teindre, comme traditionnellement, les fils à tricoter en début du processus de production, il teignit des pulls tricotés en écru. Un petit mouvement pour un effet déterminant : en procédant ainsi, Benetton fut d'une part capable de

> s'adapter, quasi instantanément, aux phénomènes de mode « de la rue » sur les couleurs, accroissant ainsi ses revenus, et d'autre part de baisser ses coûts et ses capitaux engagés. Il économisait en effet sur les stocks d'encours (les pulls étaient stockés en écru, donc en quantité plus faible qu'avec tous les coloris) et réduisait au maximum les invendus.

Identifier les aberrations de la chaîne de valeur et les résoudre par des solutions originales, souvent simples à imaginer. Ces aberrations sont des maillons de la chaîne de valeur qui apportent peu de valeur au client et qui sont pourtant coûteux pour l'entreprise. Par exemple, la réservation de vols sur des compagnies aériennes classiques était un processus laborieux et complexe pour le client et coûteux pour les entreprises.

Externaliser est la solution généralement retenue car elle est simple (voir le chapitre 6). Mais elle est aussi simpliste car cela ne crée pas un réel avantage concurrentiel durable, tous les concurrents pouvant procéder de même. Imaginer des solutions et des processus originaux qui permettent d'agir à la fois sur les coûts et la valeur de l'activité concernée est beaucoup plus percutant et défendable. Ainsi, les compagnies aériennes *low cost* ont développé des systèmes de réservation sur Internet très performants, leur permettant de baisser radicalement le coût de ce maillon.

Remettre en cause l'architecture de valeur de l'industrie en prenant, sur chaque activité de la chaîne, l'exact contre-pied des choix actuellement réalisés par les acteurs traditionnels. Cela ne marche pas à tous les coups, loin de là, mais c'est une façon percutante de remettre en cause l'ordre établi, ce qui peut permettre ensuite, par adaptations et itérations successives, de trouver une façon nouvelle et originale d'exercer le métier. L'exemple d'Ikea illustre ce point (voir la figure 4.7).

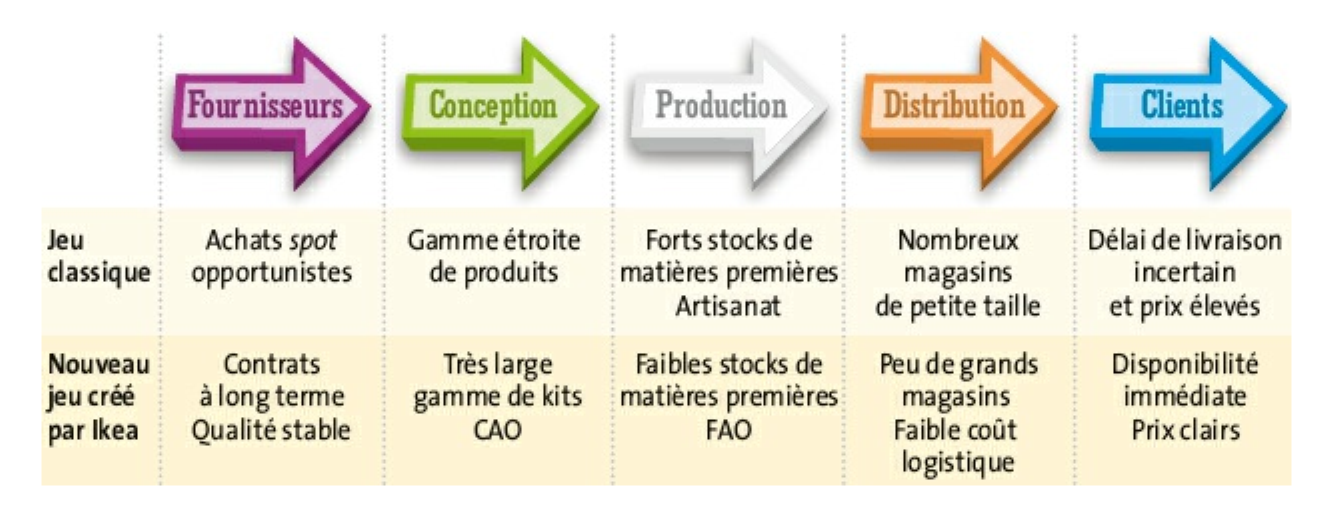


Figure 4.7 **Remettre en cause l'architecture de valeur, l'exemple d'Ikea**

2.3 Surmonter les difficultés de l'innovation stratégique

Ces quelques pistes pour construire un *business model* innovant ne doivent pas faire oublier la difficulté d'une telle initiative. C'est pourquoi elles proviennent rarement des concurrents déjà en place, qui ont souvent tendance à raffiner leur offre existante et à se méfier de l'innovation radicale. Les innovations stratégiques sont la plupart du temps le fait de nouveaux entrants, de PME et surtout de *start-up* qui, n'ayant rien à perdre et tout à gagner, savent prendre des risques et explorer de nouveaux territoires. En effet, pour ces petits et/ou ces nouveaux

acteurs, innover en s'écartant significativement de l'offre de référence est quasiment une nécessité pour s'imposer (voir le mini-cas Free Mobile).

L'innovation stratégique est particulièrement difficile pour les grandes entreprises, notamment si elles ont connu le succès par le passé : pourquoi remettre en cause une recette qui gagne ? Ainsi, promouvoir l'innovation stratégique au sein d'une entreprise reviendrait à convaincre un roi de l'intérêt d'une révolution ! Pour y parvenir, il faut réussir à remettre en cause les logiques dominantes du secteur, tout en comprenant que ce type d'innovation requiert du temps.

2.3.1 Remettre en cause les logiques du secteur

Pour conduire une innovation stratégique, il est crucial d'adopter une posture psychologique « iconoclaste », et de brûler les « vaches sacrées ». L'idée de **destruction créatrice**, chère à Schumpeter, revient naturellement à grands pas dès lors que l'on parle de rupture. Il est fondamental pour un acteur cherchant à entrer de manière innovante dans un marché caractérisé par des traditions fortes d'être capable de critiquer ces traditions, de les oublier et de s'en détourner. On ne peut en effet trouver des solutions nouvelles et originales que si l'on remet en cause les « fondements » latents de l'activité. Fondements qui ne sont souvent même plus perçus tant ils sont habituels ; à tel point qu'on ne les identifie plus comme hypothèses ou éléments contestables de la construction intellectuelle de l'activité. Dans cette décision de « brûler les vaches sacrées » réside l'essentiel de la capacité du nouvel acteur à imaginer et construire un *business model* original et déstabilisant.

> Zara a décidé dès le départ de ne pas suivre le sacro-saint système des deux collections annuelles du prêt-à-porter : automne-hiver et printemps-été. En véritable rupture avec le dogme de la profession, incontournable jusqu'alors, la société propose dans ses magasins un flux continu de micro-collections et de produits qu'elle conçoit tout au long de l'année. Dans la plupart des cas, ces produits sont fabriqués en Espagne ou à proximité de ses magasins, et non dans les pays *low cost* comme ses concurrents. Ainsi Zara est capable d'adapter sa production et son offre en fonction de la réaction du marché.
>
> Ce procédé, qui consiste à véritablement « écouter » le marché, lui permet d'une part de sortir plus vite les produits qui plaisent en suivant la « mode de la rue » et, d'autre part, de réduire au maximum les invendus, qui sont souvent importants dans les enseignes ne présentant des collections que deux fois par an. Grâce à sa capacité à remettre en cause un des dogmes de son industrie, à se comporter en « hérétique », cette entreprise a su construire un nouveau *business model* performant à la fois sur les coûts et sur la valeur : les produits sont perçus comme « *cheap and chic* ».

2.3.2 Combiner exploration et exploitation

Le questionnement des logiques dominantes d'un secteur conduit à remettre en cause les règles du jeu. Il est donc particulièrement difficile dans les entreprises existantes, d'autant plus lorsque le nouveau *business model* cannibalise le modèle existant. L'organisation doit « **exploiter** » le modèle actuel, assurant la profitabilité à court terme, tout en « **explorant** » de nouveaux *business models*, assurant les profits de demain. Ce point sera développé dans le chapitre 11 consacré à l'innovation. L'exploration peut prendre beaucoup de temps.

> Ainsi, *Michelin Fleet Solutions* a mis plus de 10 ans à atteindre la rentabilité, notamment parce que les concurrents ont rapidement copié le modèle, tout en proposant des prix extrêmement bas, car ils n'avaient pas compris les immenses implications en terme de coûts de la nouvelle architecture de valeur (faire réaliser l'entretien des pneus par des partenaires distributeurs est bien plus cher que de se contenter de vendre le pneu !).

Or, au cours de ces dix dernières années, notamment sous la pression des marchés financiers qui exigent une amélioration de la rentabilité à court terme, beaucoup de dirigeants se sont focalisés sur des opérations d'exploitation, plutôt que de modification de leurs positions concurrentielles. Ainsi, le *re-engineering*, le management de la qualité, les réductions de coûts sont devenus les préoccupations principales des managers. Les entreprises ont fini par poursuivre des stratégies similaires, ce qui les conduit à une impasse concurrentielle : en s'imitant, elles se focalisent sur des améliorations incrémentales portant sur les coûts et/ou la qualité.

Parallèlement, les mutations actuelles de l'environnement – globalisation et turbulence des marchés, accélération technologique et course à l'innovation, déréglementation – ouvrent la voie à de nouveaux concurrents qui font preuve de créativité et d'imagination dans un environnement devenu hypercompétitif, introduisant de nouveaux *business models* bousculant les modèles établis (voir le mini-cas NATU ci-dessous).

Il en résulte que l'innovation stratégique est un des défis des entreprises aujourd'hui. Si elle n'est pas impossible pour les entreprises existantes, comme l'a montré le succès de *Michelin Fleet Solutions*, elles doivent être conscientes de ses difficultés. Elles doivent apprendre à concilier exploitation et exploration, donc à construire un portefeuille de *business models* radicalement innovants, qui lui permettront d'assurer sa profitabilité à long terme. La gestion de ce portefeuille fait l'objet de la *corporate strategy*. L'innovation stratégique est en effet à cheval entre *business* et *corporate strategy* (voir le chapitre 11).

En conclusion, malgré l'attractivité des innovations de rupture, il ne faut pas négliger le fait que, si elles permettent de se créer un avantage concurrentiel immédiat, elles aboutissent rarement à des positionnements stratégiques durables et défendables.

> Formule 1 a ainsi vu fleurir rapidement des concurrents directs appliquant son concept (Confortel, Première Classe, Mister Bed…).

MINI-CAS d'entreprise



Après les GAFA, les NATU...

Les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), entreprises stars de la nouvelle économie, sont remarquables tant par leur domination, leur capacité à se renouveler et leurs performances boursières.

Ils sont rejoints aujourd'hui par un nouveau groupe de quatre entreprises également emblématiques, rassemblées sous l'acronyme NATU : **Netflix** dans l'industrie de la télévision et du cinéma, **Airbnb** dans le tourisme et l'hôtellerie, **Tesla** dans l'automobile et

Uber dans le transport symbolisent la profonde mutation digitale de la société et la remise en cause des modes de fonctionnement habituels des industries traditionnelles. Les *business models* des NATU comportent de nombreux points communs, en dépit de la diversité de leurs activités.

• Les technologies au centre du *business model*

Les NATU exploitent les dernières technologies, permettant un contact direct avec le client, grâce notamment aux smartphones, à l'Internet mobile et à la géolocalisation. Ces modèles de plateforme connectent quasiment instantanément l'entreprise avec son client, par contraste avec l'économie traditionnelle dans laquelle l'entreprise conçoit puis produit et vend. De plus, pour Uber et Airbnb, le digital permet également une mise en relation simplifiée entre un grand nombre de particuliers.

Les NATU modifient la nature même des modèles industriels, en substituant aux techniques classiques utilisées dans les secteurs traditionnels des technologies innovantes. Ainsi, Tesla propose une rupture forte en introduisant et en maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur d'une nouvelle énergie de propulsion des véhicules : l'électricité. Netflix rompt avec la diffusion de contenus en flux continu des chaînes de télévision classiques en proposant un accès à la demande à son catalogue.

• L'exploitation de données à grande échelle

La deuxième caractéristique des NATU est le traitement massif de données (*Big Data*). Chacune des entreprises utilise largement les données de sa plateforme digitale pour favoriser le management de la relation avec ses publics cibles. Ces données permettent en effet de mieux connaître le client pour mieux le servir.

Netflix est capable de déduire des visionnages de ses clients leurs goûts et de produire des recommandations prédictives de contenus qui vont les intéresser avec une forte probabilité. Airbnb et Uber permettent la mise en relation d'un très grand nombre d'individus, dans un cadre de confiance mutuelle puisque chacune des parties peut évaluer l'autre, et ce instantanément et en incluant une dimension géographique. Tesla se définit comme une entreprise de logiciel plus que comme un constructeur automobile, et utilise les données de conduite des automobilistes, transmises par ses véhicules, pour en déduire leurs comportements routiers et améliorer ses modèles en conséquence.

• Un déploiement massif et globalisé grâce à un puissant effet de réseau

Les NATU possèdent une capacité de déploiement industriel et géographique extrêmement rapide, qui les différencie nettement de leurs compétiteurs sectoriels traditionnels. Leurs modèles sont en effet facilement duplicables sur tous les territoires grâce à un puissant effet de réseau (plus ils ont de clients, plus leur offre est intéressante aux yeux de nouveaux clients potentiels) et par la nature très immatérielle de leur activité (pas d'immobilisations fortes, à l'exception de Tesla). De plus, les NATU s'appuient sur des infrastructures informatiques déportées sur des serveurs distants (« Cloud »). Ceci leur permet à la fois une grande souplesse, pour déployer leurs mises à jour et innovations, et une véritable flexibilité pour faire monter en puissance leurs modèles, pratiquement sans

investissements et en maîtrisant leurs frais fixes.

Les NATU s'affranchissent donc facilement des frontières pour croître très vite, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

	Création	Présence	Chiffres clés
Netflix	1997	190 pays	• 75 millions de clients
Airbnb	2008	192 pays	• 17 millions de membres • 2 millions d'hébergements, • 80 millions de nuitées
Tesla	2003	21 pays	• Croissance de 50 % • 0,02 % de part de marché des automobiles • 8 % sur le segment des voitures de luxe
Uber	2009	68 pays	• 1 million de chauffeurs • 1 milliard de courses

Tableau 4.1 **Données clés des NATU**

• Un véritable paradoxe financier

Encore très petits en taille, notamment par rapport aux géants historiques, les NATU connaissent des taux de croissance exponentiels sur des marchés pourtant matures, donc aux taux de croissance faible. Leurs valorisations boursières sont également hors-normes et très largement supérieures à celles des leaders sectoriels, malgré des résultats financiers souvent négatifs.

À moins d'y voir le signe d'une bulle spéculative, on peut affirmer que les investisseurs considèrent que ces entreprises, aux actifs stratégiques essentiellement intangibles (marques, bases de données…) ont encore un potentiel de croissance considérable (voir le chapitre 9).

NATU *vs* acteurs historiques	Valorisation Janvier 2016 (en milliards de dollars)	Chiffre d'affaires Janvier 2016 (en milliards de dollars)	Croissance 2014/2013 ou estimations 2015/2014
Netflix	43	4	+26 % (2014/2013)
Vivendi	26	10	+1,4 % (9 mois 2015)
Airbnb	24	1	+150 % (2015/2014)
Accor	8	6	–1,5 % (2014/2013)
Tesla	26	3,2	+50 % (2015/2014)
Peugeot	11	58	–1 % (2014/2013)
Uber	50	2	+270 % (2015/2014)
Air France	2	25	–2,4 % (2014/2013)

Tableau 4.2 **Valorisation et chiffre d'affaires des NATU**

• Les NATU : symboles de la nouvelle économie

Au final, l'intérêt porté aux NATU dépasse largement leur véritable influence économique. Si leur croissance et leurs valorisations sont évidemment spectaculaires, leur poids réel dans l'économie de leurs industries reste assez marginal. En revanche, c'est la nouveauté de leurs *business models* qui frappe les esprits. Si les GAFA ont largement contribué à créer de nouveaux marchés (moteurs de recherche, vente en ligne, réseaux sociaux …), les NATU proposent des substituts à des marchés existants (TV, hôtels, voitures, taxis). Ces modèles sont regroupés dans le terme générique d' « uberisation », néologisme inventé fin 2014, en France, par Maurice Lévy, président du groupe Publicis, afin de décrire « *un changement rapide des rapports de force grâce au numérique* ». Fondés sur une utilisation massive des technologies digitales et sur des modèles commerciaux et sociaux très flexibles, les NATU préfigurent en effet probablement des évolutions de fond qui vont affecter la plupart des industries dans les années à venir… mais avant cela, de nombreux nouveaux acronymes auront vu le jour ! ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Décrivez le *business model* (proposition de valeur, architecture de valeur et équation de profit) de chacune des NATU. Qu'est-ce qui les différencie ? Les rassemble ?

2. Comment expliquer que les NATU soient toutes de nouvelles entreprises ?

3. Pourquoi est-il difficile pour une entreprise existante d'imaginer un *business model* de type NATU ?

En effet l'innovation dans les *business models* est rarement protégeable par les moyens légaux (brevets) dans la plupart des pays, bien que cela commence aux États-Unis. Et quand bien même elle le serait, il ne serait pas difficile d'en faire des imitations créatives.

Les stratégies de rupture fondées sur l'invention ou la modification de *business models* n'ont donc par nature qu'une durée momentanée, dont il s'agit de profiter en tant que premier attaquant (*first mover*). Ensuite, les plus réussies deviennent de nouvelles offres de référence que les concurrents se mettent à imiter. Les innovateurs sont donc condamnés très vite à en revenir à une approche classique de la *business strategy*, celle qui consiste à rechercher un avantage concurrentiel à base de coût et de différenciation par rapport à l'offre de référence. Cette stratégie a été présentée dans les chapitres 2 et 3.

LES POINTSCLÉS

On distingue les **innovations de rupture** (aussi appelées discontinues ou radicales), qui détruisent l'ordre existant, des **innovations d'amélioration** (ou incrémentales), qui ne modifient que marginalement l'ordre existant.

- L'économiste autrichien Schumpeter est à l'origine de l'expression « **destruction créatrice** » : l'innovation détruit souvent l'existant afin de créer du nouveau.
- Les **ruptures stratégiques** sont une forme extrême de l'innovation stratégique, et toutes les deux sont des innovations de rupture.

Un *business model* a trois composantes : la **proposition de valeur**, l'**architecture de valeur**, et l'**équation de profit**. Les deux premières doivent être en cohérence pour assurer le profit.

L'innovation stratégique est une modification radicale du *business model*.

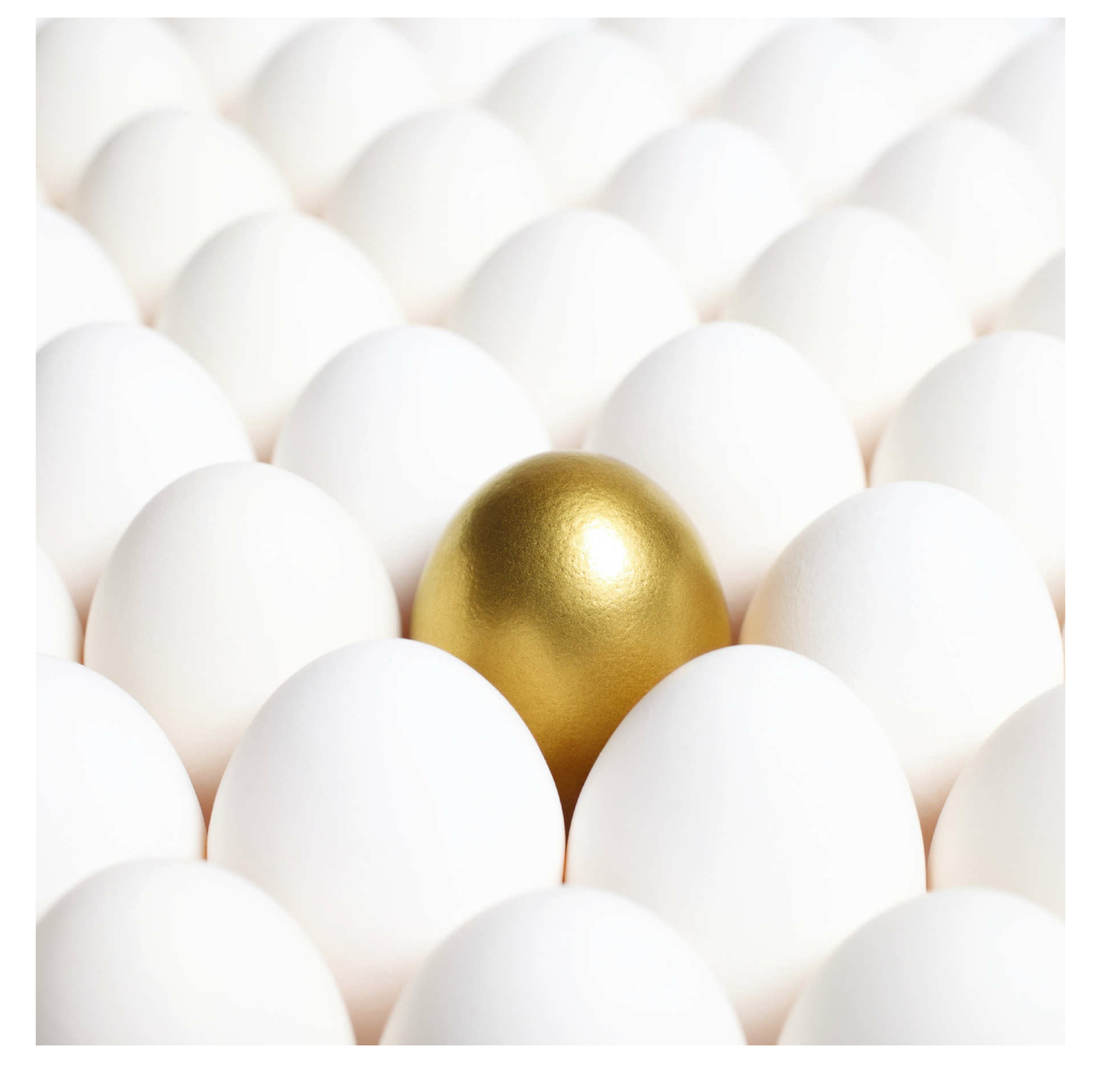
- L'innovation stratégique se traduit soit par une **domination ou un partage** du marché existant, soit par la **création d'un nouveau marché**, appelé un **océan bleu**.
- Pour construire une innovation stratégique, l'entreprise peut identifier une nouvelle proposition de valeur et/ou une nouvelle architecture de valeur.
- La **courbe de valeur** est un outil efficace pour évaluer **les offres de référence**, analyser leurs attributs et ainsi développer une nouvelle proposition de valeur innovante.

Pour bouleverser une architecture de valeur, il existe trois possibilités:

	■ Réaménager partiellement la chaîne de valeur. ■ Identifier les aberrations de la chaîne de valeur. ■ Remettre en cause l'architecture de valeur en prenant le contre-pied des choix habituels de l'industrie.
	**L'innovation stratégique n'est pas facile**, notamment pour les entreprises existantes, qui doivent réussir à remettre en cause la logique de leur secteur et combiner l'exploitation de leur *business model* existant avec l'exploration de nouveaux *business models*.

1 Porter M.E., 1980.
2 Hamel G., 1998.
3 Kim C. et Mauborgne R., 1997 ; 2004.
4 Demil V. et Lecocq B., 2010.
5 Kim W. et Mauborgne R., 2015.
6 Kim W. et Mauborgne R., 2015.
7 Cram T., 2006.
8 Hinterhuber A., 2004.
9 Kahnemann D. et Tversky A., 1979.
10 Thaler R., 1985.

Chapitre 5



Les ressources stratégiques de l’entreprise, source de l’avantage concurrentiel

Pourquoi, dans une activité donnée, certaines entreprises réussissent-elles mieux que d’autres ? Cette question est au cœur de toute réflexion stratégique. Malheureusement – ou peut-être plutôt heureusement –, il n’existe pas de réponse claire et définitive à une telle question. Si l’on était capable d’y apporter une réponse de manière certaine, cela ferait disparaître la concurrence, ôterait toute pertinence à la notion même de stratégie et rendrait impossible le fonctionnement d’une économie de marché. En effet, si une entreprise possédait de manière exclusive la « recette » du succès, elle dominerait tous ses concurrents et finirait par les éliminer, s’octroyant ainsi un monopole inattaquable. Si, à l’inverse, cette « recette miracle » était facilement disponible, toutes les entreprises l’appliqueraient, plus aucune n’aurait d’avantage sur les autres, et notre question de départ – Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles mieux que d’autres ? – n’aurait aucun sens.

Paradoxalement, c’est justement parce que l’on connaît mal les raisons du succès des entreprises les plus performantes qu’il faut constamment se poser la question de l’**avantage concurrentiel**. Et, s’il n’existe pas de recette toute faite garantissant le succès de l’entreprise, quelques principes simples permettent de clarifier le problème et de procéder à un diagnostic lucide de la situation, voire de suggérer des voies d’action pour l’emporter sur la concurrence.

Dans ce chapitre, nous allons donc commencer par examiner la nature de l’avantage concurrentiel, c’est-à-dire ce que doit être capable d’offrir une entreprise afin de l’emporter, à un moment donné, sur ses concurrents. Nous étudierons ainsi comment les grands types de stratégie que nous avons discutés dans les trois chapitres précédents contribuent à créer un tel avantage. Ensuite, nous nous interrogerons sur ce qui permet à certaines entreprises de créer mieux que d’autres de tels avantages concurrentiels : nous expliciterons ainsi l’approche de la stratégie par les **ressources** et les **aptitudes**, une approche centrée sur l’analyse interne de la firme. Nous conclurons ce chapitre en explicitant les liens entre avantage concurrentiel et ressources stratégiques. ■

Sommaire

2 Les ressources stratégiques de l’entreprise

3 Lier avantage concurrentiel, ressources et compétences

1 Caractérisation de l’avantage concurrentiel

Si l’on demande à un public peu averti pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d’autres, la réponse que l’on obtient généralement est que « ces entreprises proposent de meilleurs produits – ou services – à des prix attractifs ». Cette réponse pleine de bon sens n’est pas très loin de la réalité, mais elle pêche par le fait qu’elle se place uniquement du point de vue du client et ignore très largement les effets de la concurrence. Il convient donc de préciser la nature de l’avantage concurrentiel, ce qui nous conduira à préciser le caractère relatif de cet avantage.

1.1 La nature de l’avantage concurrentiel

Considérons qu’une entreprise réussit mieux que ses concurrents lorsque, toutes choses égales par ailleurs, elle est capable de se développer sur le long terme dans son secteur d’activité, tout en atteignant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne du secteur, c’est-à-dire en créant davantage de valeur pour ses actionnaires que la plupart de ses concurrents. Pour atteindre un tel objectif, l’entreprise n’a que deux leviers à sa disposition : le **niveau des coûts** qu’elle doit supporter pour produire son offre et le **niveau des prix** qu’elle parvient à faire accepter à ses clients.

De ce point de vue, l’entreprise qui réussit le mieux est celle qui fait payer les prix les plus élevés tout en ayant les coûts les plus faibles ou, plus exactement, celle qui parvient à accroître davantage que toute autre l’écart entre ses coûts et ses prix. Le lien **coût/prix/rentabilité** est en effet au cœur de la notion d’avantage concurrentiel. Idéalement, toute entreprise souhaiterait pouvoir augmenter ses prix tout en réduisant ses coûts. Malheureusement, lorsqu’elle réduit ses coûts, l’entreprise abaisse en général simultanément la valeur de son offre pour le client, entraînant *ipso facto* une diminution du prix que celui-ci est disposé à payer. À l’inverse, pour faire payer au client un prix plus élevé, une entreprise doit en général améliorer la valeur perçue de son offre, ce qui se traduit le plus souvent par un accroissement des coûts. Toute entreprise est donc constamment en train d’arbitrer entre coûts et prix en cherchant à maximiser sa rentabilité. Au total, on peut représenter les divers positionnements possibles en termes de coûts et de prix dans un secteur d’activité de la manière présentée dans la figure 5.1.

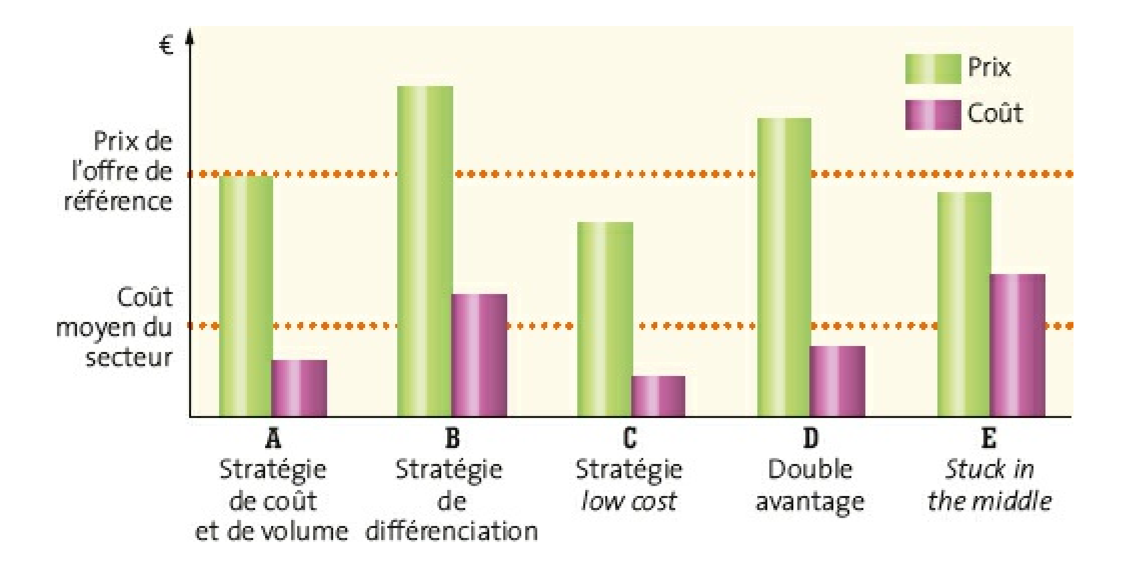


Figure 5.1 **Les combinaisons coût/prix et les stratégies qui les sous-tendent**

Les différentes stratégies présentées dans cette figure peuvent s'analyser comme suit :

- L'entreprise A produit une offre s'inscrivant dans le cadre de l'offre de référence du secteur, parvient donc à faire payer à ses clients un prix correspondant à cette offre de référence, et supporte des coûts légèrement inférieurs à ceux des concurrents produisant une offre similaire grâce à sa **stratégie de coût**, qui dans la plupart des cas est aussi une **stratégie de volume** (voir le chapitre 2).

- L'entreprise B a opté pour une recomposition de son offre qu'elle est parvenue à distinguer significativement de l'offre de référence, ce qui lui permet de faire payer à ses clients un prix sensiblement supérieur, mais lui impose en contrepartie de supporter des coûts plus élevés ; elle met en œuvre avec succès une **stratégie de différenciation** (voir le chapitre 3).

- L'entreprise C a également réussi à recomposer l'offre en éliminant certaines des caractéristiques de l'offre de référence, ce qui lui permet de réduire significativement ses coûts mais lui impose également de pratiquer des niveaux de prix plus faibles ; elle met en œuvre ce que nous avons qualifié dans le chapitre 3 de **stratégie *low cost***.

- L'entreprise D parvient simultanément à faire payer à ses clients un prix plus élevé que celui de l'offre de référence et à bénéficier d'un avantage de coût par rapport aux concurrents produisant cette offre de référence ; il s'agit bien évidemment d'un **positionnement idéal** susceptible à terme de modifier radicalement l'équilibre du secteur d'activité. Un tel positionnement résulte souvent de ce que nous avons appelé dans le chapitre 4 une **rupture stratégique**.

- L'entreprise E quant à elle ne dispose ni d'un avantage de coût, ni de la capacité à faire payer à ses clients un prix supérieur à celui de l'offre de référence. Elle est donc « coincée », confrontée à la concurrence de rivaux offrant des produits similaires mais ayant des coûts plus faibles ou offrant des produits perçus comme supérieurs mais à des coûts équivalents. Ces rivaux dégagent une rentabilité supérieure et peuvent utiliser une partie de leurs marges plus élevées pour casser les prix, ou accroître leurs dépenses de publicité et ainsi gagner des parts de marché. Même si ces concurrents plus performants choisissent de ne pas être

commercialement agressifs et de maintenir leurs marges, leur rentabilité supérieure les rend plus attractifs pour des investisseurs, ce qui rendra à terme la survie de l'entreprise E problématique.

Un positionnement comme celui de E résulte souvent d'une **ambiguïté dans la stratégie suivie**. L'entreprise cherche d'un côté à réduire ses coûts, et pour cela sacrifie certains attributs valorisés par les clients, mais dans le même temps voudrait faire payer des prix plus élevés, ce qui la conduit à offrir des prestations supplémentaires… et se répercute inévitablement dans ses coûts. Une telle ambiguïté du positionnement stratégique provient d'une mauvaise appréciation des préférences du marché, l'entreprise sous-estimant l'importance que les clients accordent aux attributs de l'offre qu'elle choisit de supprimer pour réduire les coûts, et surestimant la valorisation des prestations supplémentaires qu'elle incorpore à son offre.

Ce positionnement défavorable peut également provenir d'une inconstance stratégique faisant alterner dans le temps les priorités assignées aux collaborateurs de l'entreprise. Durant certaines périodes, l'accent est mis sur la réduction des coûts. Puis, souvent en réaction aux réclamations du marché, on décide de privilégier la satisfaction des clients. Cette indécision nuit à l'efficacité et l'entreprise ne parvient ni à avoir des coûts plus faibles que ses concurrents, ni à offrir des prestations supérieures justifiant un prix plus élevé.

Enfin, ce positionnement peut avoir pour cause des dysfonctionnements organisationnels internes, certaines unités dans l'entreprise cherchant à réduire les coûts par tous les moyens alors que d'autres privilégient les attributs de l'offre et la qualité des prestations. Parce qu'il traduit une ambiguïté dans les orientations stratégiques de l'entreprise, un positionnement concurrentiel tel que celui de l'entreprise E a souvent été qualifié de « ***stuck in the middle*** » (voir l'encadré Controverse « Porter contre Porter » ci-après).

1.2 Avantage absolu et avantage relatif

À ce stade de notre raisonnement, la réponse à la question initiale – Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles mieux que d'autres ? – paraît donc simple : parce qu'elles disposent soit d'un avantage de coût, soit d'un avantage fondé sur une différenciation. Et cet avantage résulte lui-même de la mise en œuvre d'une stratégie claire : une stratégie de coût-volume ou une stratégie de différenciation, ou encore une stratégie *low cost*. Toutefois, même à ce premier niveau d'analyse, la simplicité de la réponse est trompeuse, pour deux raisons que nous allons analyser tour à tour.

1.2.1 L'avantage concurrentiel est relatif

Un analyste aurait du mal à classer les entreprises performantes en deux catégories simples : les entreprises disposant d'un **avantage de coût** et les entreprises bénéficiant d'une **différenciation**. Nous sommes pourtant arrivés à la conclusion que toute entreprise performante doit s'être dotée d'au moins l'un de ces deux types d'avantage !

> Prenons l'exemple de Toyota. Leader mondial des constructeurs automobiles, Toyota a indiscutablement été l'une des entreprises automobiles les plus performantes au cours des 20 dernières années. En 2015 encore, Toyota a réalisé les bénéfices – près de 17 milliards d'euros – les plus élevés de tout le secteur automobile au niveau mondial. Toyota

bénéficie-t-il d'un avantage de coût ou d'une différenciation ? Comparé à Mercedes, BMW ou Volvo, Toyota ne peut pas être qualifié de concurrent différencié et ne fait pas payer à ses clients un prix plus élevé que les trois marques mentionnées ci-dessus. Toyota doit donc nécessairement bénéficier d'un avantage de coût ! Mais comparées à celles de Hyundai, Kia ou Citroën, les voitures Toyota sont perçues par la plupart des clients comme ayant des caractéristiques supérieures justifiant leur prix plus élevé. L'avantage de Toyota apparaît donc lié à de la différenciation.

Cet exemple révèle que l'avantage concurrentiel d'une entreprise performante est relatif. Vis-à-vis de certains concurrents, cet avantage sera un avantage de coût alors que vis-à-vis d'autres, il s'agira d'un avantage fondé sur une différenciation. Pour être performante, une entreprise doit soit avoir des coûts plus faibles que tout autre concurrent proposant une offre similaire, soit, pour un niveau de coût donné, être capable de faire payer à ses clients un prix plus élevé que tout autre concurrent en produisant une offre spécifique perçue comme supérieure. Cela signifie qu'il existe une multitude de positionnements en termes de coûts et de prix qui peuvent offrir à l'entreprise une rentabilité satisfaisante.

La figure 5.2 représente le positionnement dans un secteur d'activité donné d'entreprises performantes et moins performantes en fonction de leur niveau relatif de coût et de l'étendue de leur différenciation. Elle reprend la logique générale de la figure 3.1 présentée dans le chapitre 3.

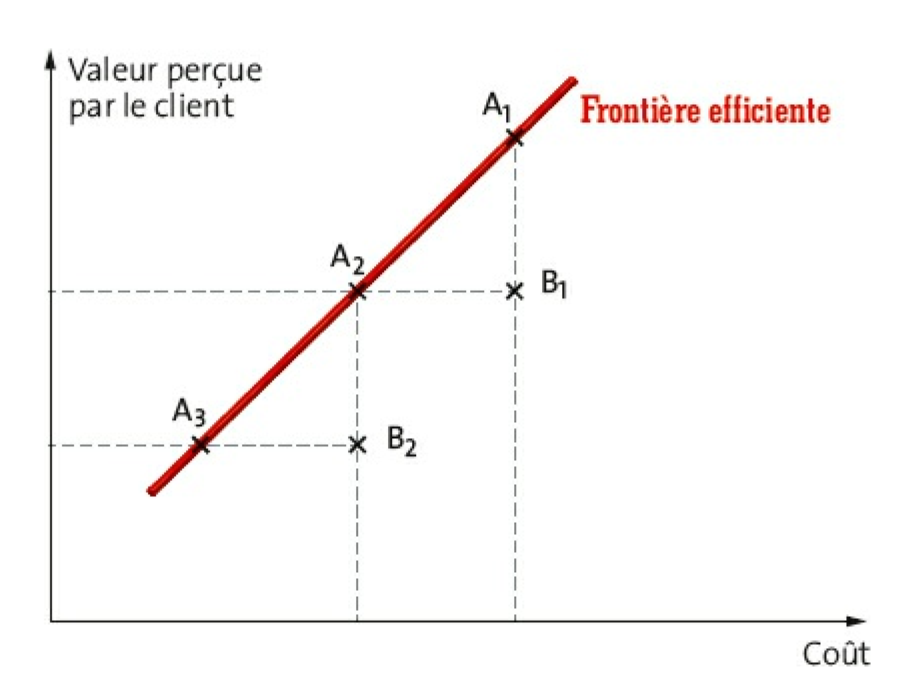


Figure 5.2 **Positionnement stratégique et caractère relatif des avantages de coût ou de différenciation**

Dans la figure 5.2, seules les entreprises situées sur la **« frontière efficiente**[1] **»** ont une position durablement viable dans la mesure où, pour un niveau de coût donné, leur offre est considérée comme supérieure à toute autre par les clients.

Les entreprises positionnées sous la courbe affrontent la concurrence de rivaux qui, pour un niveau de coût donné, ont une offre considérée comme supérieure ou, pour un niveau de valeur perçue donné, ont des coûts inférieurs. Les entreprises A_1, A_2 et A_3 ont soit des coûts plus faibles, soit un niveau de valeur perçue plus élevé que leurs concurrents du secteur. B_1 et B_2 en revanche sont confrontées à la concurrence de rivaux qui offrent, à niveau de coût égal, un

niveau de valeur perçue supérieur (respectivement A_1 et A_2) ou qui, à niveau de valeur perçue équivalent, ont des coûts plus faibles (respectivement A_2 et A_3).

B_1 et B_2 sont confrontées au dilemme suivant : soit elles pratiquent le même niveau de marge que leurs concurrentes respectives A_2 et A_3 mais ont alors des prix supérieurs pour une valeur perçue équivalente et vont donc progressivement perdre des parts de marché ; soit elles alignent leurs prix sur ceux de A_2 et A_3 pour éviter de perdre des parts de marché mais dégagent alors des marges plus faibles, ont moins de ressources pour investir et ne peuvent convenablement rémunérer leurs actionnaires. Quel que soit le choix en termes de prix effectué par B_1 et B_2, leur position n'est pas tenable à long terme. Rejoindre la « frontière efficiente » est, pour une entreprise positionnée en dessous, dans la zone « économiquement non viable », une question de survie.

La véritable décision stratégique pour une telle entreprise est de choisir à quel endroit précis rejoindre la droite, c'est-à-dire sélectionner le rapport coût/valeur perçue de l'offre qui correspond le mieux à ses compétences et sur la base duquel elle va affronter la concurrence. Une fois cet arbitrage coût/valeur perçue effectué, rejoindre effectivement la courbe est une question de « bon management » plutôt que de stratégie. En effet, l'expérience prouve qu'il est possible d'avoir un niveau supérieur de valeur perçue sans accroître les coûts (l'existence de A_2 démontre que B_2 pourrait élever son niveau de valeur perçue sans effet sur sa position de coût) ou de maintenir le même niveau de valeur perçue mais à des niveaux de coûts sensiblement plus faibles (l'existence de A_3 démontre que B_2 pourrait baisser ses coûts sans effet sur son niveau de valeur perçue).

CONTROVERSE

Porter (1980) contre Porter (1996) Stratégies génériques contre combinaison coût-différenciation

Derrière la notion de *stuck in the middle*, il y a l'idée qu'une entreprise doit résolument choisir soit de se battre sur les coûts, soit de chercher à se différencier fortement afin d'échapper à la concurrence par les prix. En 1980, Porter[1] a avancé l'idée selon laquelle les positionnements les plus favorables dans un secteur d'activité quel qu'il soit étaient soit la domination par les coûts, qui, du fait des effets de volume, implique presque inévitablement une part de marché élevée, soit une différenciation marquée, qui, du fait des prix plus élevés qu'elle permet, implique au contraire une part de marché faible. Tout positionnement intermédiaire en termes de coût et de différenciation, mais aussi en termes de taille et de part de marché, serait inévitablement voué à l'échec. En se fondant sur l'observation de quelques secteurs d'activité, Porter en a même déduit que la rentabilité des entreprises dans un secteur en fonction de la stratégie mise en œuvre et de la part de

marché suivait une courbe en U (voir la figure 5.3).

Dans ce schéma, les entreprises les moins performantes sont donc bien les entreprises « *stuck in the middle* », qui sont dans une position intermédiaire en termes de part de marché et dans une position ambiguë en termes de choix stratégique.

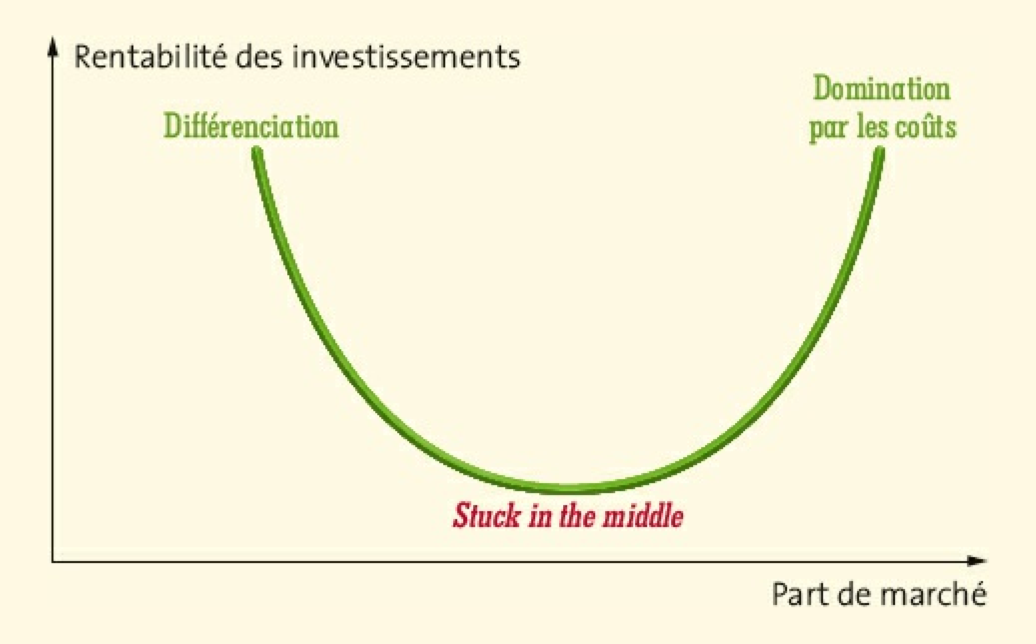


Figure 5.3 **La courbe en U**

Pourtant, près de vingt ans plus tard, Porter[2] reconnaissait implicitement que beaucoup d'entreprises très performantes n'étaient ni les leaders de leur secteur en termes de part de marché, ni les concurrents avec les coûts les plus bas, ni encore les concurrents les plus différenciés, capables de faire payer à leurs clients les prix les plus élevés.

Sur la base de cette constatation, Porter proposait une analyse de l'avantage concurrentiel en termes de compromis entre coût et valeur de l'offre pour les clients. Il s'agit bien selon Porter d'un compromis en ce sens que l'entreprise ne dispose véritablement d'un avantage concurrentiel que si tout progrès sur l'une des dimensions vient nécessairement au prix d'une dégradation sur l'autre dimension. En d'autres termes, si une entreprise peut faire baisser encore ses coûts sans détériorer la valeur perçue par les clients, elle doit le faire, il n'y a rien de stratégique là-dedans ; de même, si elle peut augmenter la valeur perçue sans accroître ses coûts, il n'y a pas de question à se poser. La notion de « frontière efficiente » renvoie à cette idée : tout progrès sur l'une des dimensions se paye sur l'autre dimension. Dans cette vision, définir une stratégie c'est définir le compromis coût/différenciation sur lequel l'entreprise va se positionner en faisant en sorte qu'aucun concurrent ne puisse simultanément offrir une valeur perçue supérieure et avoir des coûts plus bas.

Il convient de retenir de l'idée de courbe en U qu'une entreprise ne peut en général pas efficacement faire une chose et son contraire. Si l'entreprise choisit un positionnement plutôt axé sur des coûts bas, avec en contrepartie une valeur perçue modérée, sur l'une de ses gammes de produits, il lui serait sans doute difficile de choisir un positionnement opposé sur d'autres produits.

Cette difficulté pour une même entreprise de positionner simultanément plusieurs de ses offres à des endroits très éloignés sur la « frontière efficiente » de la figure 5.2 tient pour une part à la confusion que cela créerait dans la perception des clients, mais aussi, et peut-être surtout, par des difficultés d'ordre organisationnel. Les mêmes employés devraient être capables d'assurer efficacement des tâches avec des niveaux de soin, de qualité, de sophistication… et donc de coût très différents en fonction du type de produit concerné ; l'expérience montre qu'une telle polyvalence est pratiquement impossible à obtenir.

C'est l'une des raisons pour lesquelles les compagnies aériennes qui ont tenté de lancer une activité *low cost* en leur sein, comme KLM avec Buzz, Delta avec Song ou Continental Airlines avec CAL-Lite ont presque toutes échoué ; ces activités aériennes *low cost* avaient des niveaux de coût trop élevés, une qualité de service déplorable et finissaient même par contaminer l'activité principale. Fort d'un tel constat, Toyota n'a lancé son offre haut de gamme, concurrente de Mercedes, BMW et autres Audi, qu'en créant une marque nouvelle, Lexus, et en isolant en grande partie la nouvelle gamme de l'activité historique de l'entreprise, notamment en confiant la responsabilité à des centres de R&D et de design ou à des unités de production spécifiques.

---

1 Porter M.E., 1980.
2 Porter M.E., 1996.

Dans la figure 5.2, la simple observation des comportements de A_2 et de A_3 devrait fournir à B_2 des indications précieuses sur la façon de faire pour arriver à des résultats meilleurs. Cette observation est ce que l'on appelle couramment du *benchmarking*. En effet, le ***benchmarking*** n'est autre que l'imitation des comportements les plus efficaces. Mais comme les comportements de A_2 et de A_3 sont également efficaces – puisqu'ils sont tous deux positionnés sur la courbe –, B_2 doit inévitablement prendre une décision « stratégique » à laquelle aucun *benchmarking* ne pourra se substituer : se fixer comme objectif de rejoindre la courbe soit en A_3, soit en A_2, ou peut-être plutôt « ailleurs » ? Appliqué à la lettre, le *benchmarking*, c'est-à-dire dans l'exemple ci-dessus B_2 décidant d'imiter soit A_3, soit A_2, conduirait très vraisemblablement à une impasse stratégique. B_2 ferait aussi bien que A_3 ou A_2, aurait les mêmes niveaux de coût et la même valeur perçue par les clients. La concurrence ne pourrait donc que se renforcer et les deux entreprises rivales avec le même compromis coût/valeur perçue en souffriraient.

Une bonne stratégie, c'est donc en définitive choisir un point sur la « frontière efficiente », en d'autres termes choisir une combinaison coût/valeur perçue pour lequel on sera meilleur que tout autre concurrent.

Notons enfin que l'approche en termes de positionnement est statique. Les stratégies que nous avons discutées dans les trois chapitres précédents ont pour but de modifier la valeur perçue

et/ou le coût de l'offre de l'entreprise au-delà de la **frontière efficiente** en vigueur (voir le chapitre 4).

1.2.2 Une infinité de sources de différenciation

La seconde raison pour laquelle la simplicité apparente de la notion d'avantage concurrentiel avec ses deux composantes - coût et valeur perçue - est trompeuse, tient à la quasi-infinité des sources de différenciation possibles dans la plupart des secteurs d'activité.

> Si l'on cherchait à positionner BMW et Mercedes dans la figure 5.2, on situerait très probablement les deux entreprises très près l'une de l'autre, dans la zone en haut et à droite de la courbe (forte différenciation et valeur perçue de l'offre élevée/coûts et prix élevés). En première approximation, BMW et Mercedes peuvent en effet apparaître comme deux marques de voitures de luxe, pratiquant des prix semblables ; pourtant, si l'on interroge les clients respectifs des deux marques, on s'aperçoit que la plupart d'entre eux ont une préférence très marquée pour leur marque de prédilection et au contraire une certaine aversion pour l'autre marque.
>
> En d'autres termes, un client Mercedes perçoit BMW comme une marque moins attractive que Mercedes et ne serait pas disposé à payer un prix similaire pour un véhicule de cette marque, alors même que l'inverse est vrai pour un client BMW ! Cela tient au fait que Mercedes et BMW se différencient sur des caractéristiques sensiblement distinctes : fiabilité, confort, respectabilité, associés à un certain conservatisme pour Mercedes ; technologie, performances, sportivité, associées à un côté plus tapageur pour BMW. En caricaturant, on peut dire qu'un amateur de Mercedes considère les BMW comme des voitures de parvenus, alors qu'un *aficionado* de BMW voit en toute Mercedes un taxi. Dans ces conditions, les clients vont valoriser très différemment les deux marques en fonction de leurs préférences propres.

Ce que révèle cet exemple, c'est que l'axe « valeur perçue par le client » dans la figure 5.2 englobe en fait une multitude de critères de différenciation possibles. Le positionnement d'une entreprise dans ce schéma dépendra donc de la valeur que chaque client – ou client potentiel – attribuera à l'offre de l'entreprise sur chacun des très nombreux critères de différenciation possibles. Il apparaît ainsi que le positionnement des entreprises dans cet espace coût/valeur perçue est spécifique à chaque client et que l'existence ou non d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise va dépendre de la taille des segments de marché résultant de ces positionnements spécifiques à chaque client.

Le début de ce chapitre vient donc de détailler les conditions auxquelles doit satisfaire toute entreprise afin de disposer d'un avantage concurrentiel et pouvoir ainsi se positionner favorablement face à ses rivaux dans son secteur d'activité. La logique sous-jacente reste relativement simple : il s'agit de s'assurer une combinaison coût/valeur perçue supérieure à celle de tout autre concurrent. Les modalités pratiques en sont cependant un peu plus subtiles qu'il n'apparaissait à première vue : l'avantage est relatif à chaque concurrent, perçu différemment par chaque client, et peut en outre se décliner de manières diverses (coût-volume, différenciation, *low cost*).

La question initiale de ce chapitre peut maintenant se formuler de manière un peu différente : au lieu de demander « Pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres ? », nous pouvons préciser notre interrogation en « **Pourquoi certaines entreprises, mieux que d'autres, réussissent à amplifier l'écart entre les coûts qu'elles doivent supporter pour produire leur offre et le prix qu'elles parviennent à faire payer à leurs clients ?** ». Le mystère reste entier ; nous ne savons toujours pas réellement pourquoi certaines entreprises l'emportent sur leurs concurrents.

Nous nous sommes dotés d'un modèle conceptuel qui permet de prédire si une nouvelle idée ou stratégie est susceptible ou non de déboucher sur la création d'un avantage concurrentiel (voir le tableau 2 de l'introduction). Si cette nouvelle stratégie n'a aucune influence sur la position de coût de l'entreprise ou sur la propension des clients à payer un prix plus élevé, elle ne peut aboutir à la création d'un avantage concurrentiel. Mais rien ne nous éclaire sur l'origine de cette capacité à faire baisser les coûts ou à accroître la valeur de l'offre produite. C'est ici qu'intervient la notion de « ressources » propres à l'entreprise.

2 Les ressources stratégiques de l'entreprise

Dans cette partie, nous cherchons à préciser la nature et les propriétés essentielles des ressources et compétences propres de l'entreprise en nous appuyant sur ce que l'on appelle depuis les années 1990 le **« courant des ressources »** (la *resource-based view*, RBV). Selon le courant des ressources, **c'est l'ensemble spécifique de ressources et de compétences détenues par l'entreprise qui constitue la source principale de son avantage concurrentiel**. L'analyse de ces ressources et compétences et la compréhension des contextes dans lesquels elles peuvent le mieux être déployées doivent donc guider l'élaboration de la stratégie. Selon Wernerfelt[2], les produits d'une entreprise d'une part et ses ressources d'autre part sont les deux faces d'une même médaille.

Les économistes, influencés par le modèle de la concurrence pure et parfaite (voir l'encadré Fondements théoriques suivant), ont généralement considéré que tous les producteurs – c'est-à-dire toutes les entreprises – étaient identiques, ce qui les a donc naturellement conduits à étudier principalement le marché des produits, ainsi que les attributs que devaient posséder les marchés pour permettre l'atteinte d'un optimum économique collectif. Les stratèges d'entreprise, en revanche, reconnaissent que les entreprises, au sein d'une même industrie, forment un ensemble très hétérogène ; de plus, ils s'intéressent en priorité aux déterminants de la performance d'une entreprise en particulier. C'est donc très logiquement qu'ils se sont intéressés aux ressources propres des entreprises et, plus précisément, se sont concentrés sur l'analyse de la valeur de ces ressources.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Concurrence pure et parfaite *vs* avantage concurrentiel

Les économistes distinguent traditionnellement cinq grandes structures de marché : la concurrence pure et parfaite, la concurrence monopolistique, l'oligopole standardisé, l'oligopole différencié et le monopole.

Ces structures se distinguent sur la base du nombre de concurrents, du caractère substituable ou non des produits et des barrières à l'entrée et à la sortie.

Structure de marché	Nombre de concurrents	Substituabilité des produits	Barrières à l'entrée et à la sortie	Exemples
Concurrence pure et parfaite	Concurrents nombreux	Produits identiques	Barrières nulles	• Fruits et légumes • Marchés financiers : actions et obligations
Concurrence monopolistique	Concurrents nombreux	Produits différenciés	Barrières faibles	• Horlogerie de luxe • Restaurants • Logiciels d'application
Oligopole non différencié	Concurrents peu nombreux	Produits identiques	Barrières fortes	• Essence • Mémoires électroniques • Compagnies aériennes • Téléphonie cellulaire • Acier
Oligopole différencié	Concurrents peu nombreux	Produits différenciés	Barrières fortes	• Systèmes d'exploitation pour ordinateurs • Automobiles • Produits pharmaceutiques
Monopole	Un seul acteur	Un seul produit	Barrières insurmontables	• Transport ferroviaire de proximité • Service postal • Distribution d'eau potable

Tableau 5.1 **Cinq structures de marché**

Concurrence pure et parfaite et monopole

Pour les économistes, la concurrence pure et parfaite est la situation qui, du point de vue de la société en général, est la plus désirable. En situation de concurrence pure et parfaite, seules les entreprises les plus efficaces survivent et les prix sont tirés vers le bas au plus grand profit des consommateurs. Du point de vue des entreprises, à l'inverse, il n'y a pas de stratégie possible dans les situations de concurrence pure et parfaite ou de monopole. En cas de monopole, l'avantage de l'entreprise est absolu et inhérent à l'entreprise elle-même, du fait de son entrée précoce sur le marché ou d'une décision en ce sens des pouvoirs publics. **La concurrence est inexistante et la seule décision à prendre est le prix à exiger pour son produit.** Cette décision peut être optimisée sur la base de l'élasticité des prix, de manière à maximiser les profits de l'entreprise.

Les monopoles existent en général soit par décision de l'État, soit parce que l'activité

considérée correspond à ce que l'on appelle un « monopole naturel ». Les infrastructures ferroviaires, les routes et autoroutes, les lignes à haute tension sont de tels monopoles naturels : en effet, lorsqu'il existe une entreprise présente, aucun autre producteur ne peut espérer réaliser un profit en offrant un produit ou service concurrent. Du fait de la non-contestabilité de la position des entreprises en situation de monopole, c'est-à-dire de l'impossibilité pour tout concurrent éventuel d'entrer sur le marché considéré, les pouvoirs publics imposent en général tout un ensemble de contraintes en contrepartie du monopole accordé : niveau des prix, qualité de service, etc.

En situation de concurrence pure et parfaite, tous les produits sont identiques, n'importe qui peut choisir de produire sans avoir de barrière à l'entrée à surmonter, tous les concurrents, quelles que soient leurs caractéristiques particulières (taille, durée de présence dans le marché, etc.) ont les mêmes niveaux de coûts et le prix « du marché » s'impose à tous. **La seule décision à prendre porte sur le volume de production et dépend de la taille du marché et du nombre concurrents** (qui sont de toute façon très nombreux). Cette décision ne modifie en rien la position relative de l'entreprise et tous les concurrents sont, de manière permanente, à égalité et obtiennent la même rentabilité, qui est la rentabilité minimale en dessous de laquelle il n'y a aucun intérêt à produire parce qu'il existe de meilleures opportunités pour les capitaux comme pour les personnes concernées en dehors du marché considéré. Il ne peut donc exister d'avantage concurrentiel, au sens où nous l'avons défini dans ce chapitre, dans un contexte de concurrence pure et parfaite.

Concurrence monopolistique et oligopole

Dans les situations de concurrence monopolistique et d'oligopole, différencié ou non, les entreprises peuvent jouer sur la **différenciation des produits** ou sur les **barrières à l'entrée**, et notamment sur les économies d'échelle, pour se créer un avantage concurrentiel. Grâce à cet avantage concurrentiel elles pourront dégager des profits supérieurs au taux minimum qu'elles obtiendraient dans une situation de concurrence pure et parfaite. Et les profits obtenus par les diverses entreprises en concurrence dans l'activité n'ont aucune raison d'être égaux et dépendront de l'étendue de leur avantage concurrentiel.

Les contextes de concurrence monopolistique et d'oligopole sont donc les situations dans lesquelles la stratégie telle que nous la discutons dans ce livre trouve à s'exprimer pleinement et détermine la performance des entreprises.

Il est intéressant de remarquer au passage que les structures de marché ne sont pas figées une fois pour toutes, mais peuvent évoluer dans une certaine mesure en fonction des stratégies mises en œuvre par les entreprises en concurrence dans l'activité considérée. **La stratégie consiste en effet pour une entreprise à tout faire pour s'éloigner le plus possible de la situation de concurrence pure et parfaite.** Pour cela, elle peut tenter de différencier le plus possible ses offres, de construire des barrières à l'entrée, notamment des avantages de coût liés à la taille ou à la possession d'une compétence particulière,

etc. Lorsque la stratégie réussit pleinement, l'entreprise va alors tendre vers une situation de monopole puisque son avantage sera tel qu'aucune concurrence viable ne sera possible. Cette situation est à privilégier puisqu'elle permet à l'entreprise de maximiser ses profits.

Mais elle est également socialement inacceptable dans la mesure où elle aura un effet très négatif sur les prix et dans une certaine mesure sur la qualité. Cela va donc provoquer une réaction qui pourra soit prendre la forme de contraintes sur les prix, sur les attributs des produits que l'entreprise propose, soit entraîner un démantèlement du monopole, par exemple en imposant un éclatement de l'entreprise (comme cela s'est produit avec AT&T en 1984), ou la mise à disposition gratuite des concurrents de certains des facteurs essentiels de l'avantage concurrentiel (par exemple les « codes » du système d'exploitation Windows dans le cas de Microsoft). Stratégie d'entreprise et lois antitrust sont donc deux forces qui s'exercent dans des directions opposées.

2.1 Ressources et aptitudes : les unités de base de l'analyse

Barney, l'un des principaux inspirateurs du courant RBV, définit une entreprise comme un **ensemble coordonné de ressources particulières qui déterminent ses marges de manœuvre stratégiques**[3]. Selon le courant des ressources, plutôt que de décomposer l'entreprise en portefeuille produits-marchés, l'analyse stratégique devrait avant tout chercher à déterminer le potentiel concurrentiel des différentes ressources que l'entreprise possède ou contrôle. En effet, toutes les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas la même valeur concurrentielle, et l'élaboration de toute stratégie doit s'appuyer sur une utilisation intelligente de certaines ressources et aptitudes présentes au sein de l'entreprise.

2.1.1 Les ressources : définition et classification par type

Le courant des ressources n'a pas toujours été d'une totale clarté quant aux termes utilisés : ressources, actifs, capacités, aptitudes, savoir-faire, compétences sont des vocables indifféremment ou alternativement employés par les différents auteurs. Nous considérons pour notre part qu'il est important de bien distinguer la notion de ressource des notions d'aptitude, de compétence, de capacité, de savoir-faire, etc. et rejoignons en cela la terminologie la plus couramment utilisée[4].

Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité.

Certains auteurs substituent à « ressources » le terme « d'actifs ». C'est une vision intéressante car elle illustre qu'en elles-mêmes, et seules, ces ressources – comme tout actif – sont improductives. Il faut les combiner et rajouter du savoir-faire, des aptitudes et des compétences pour que leur valeur ajoutée potentielle puisse s'exprimer et s'extraire.

Mais c'est une vision insuffisante car l'entreprise peut contrôler des ressources sans en avoir directement la propriété, comme c'est le cas par exemple avec la confiance, la réputation ou éventuellement un certain pouvoir de nuisance. Ainsi, **les ressources sont les actifs de l'entreprise et les facteurs contrôlés par celle-ci qui ont en eux certaines potentialités d'usage.** Les ressources sont déclinables en plusieurs catégories :

- **Les ressources tangibles**, celles qui apparaissent clairement dans le bilan de l'entreprise, sont les plus aisées à identifier et à évaluer. Elles regroupent l'ensemble des moyens qui peuvent être physiquement observables (bâtiments, usines, terrains, machines, réseaux de distribution…), ainsi bien entendu que les ressources financières.

- **Les ressources intangibles**, dont il est rarement fait mention dans le bilan, constituent pourtant, dans un grand nombre de cas, l'essentiel de la richesse « potentielle » de l'entreprise. Elles sont *a priori* plus difficiles à identifier et l'on a souvent l'habitude de distinguer parmi ces ressources intangibles les ressources technologiques, la réputation, c'est-à-dire le nom ou la marque, et les ressources liées au personnel comme l'expérience, les qualifications, la formation, la flexibilité, la culture d'entreprise, l'engagement, la loyauté, etc.

La valeur réelle de ces ressources, souvent sous-estimée dans les états financiers, se manifeste par exemple lors de la cession d'une entreprise, à travers le paiement d'un *goodwill*, c'est-à-dire d'une « sur-valeur » liée à l'existence même de ces actifs intangibles.

Nature des ressources	Exemples	Attributs	
		Tangibles	Transférables
Financières	*Cash-flow*, capacité d'endettement et de fonds propres	+++	+++
Physiques	Locaux, usines, matériels, magasins, systèmes de distribution…	+++	++
Humaines	Chercheurs, ingénieurs, marketeurs, équipes de vente, de service…	+++	+
Organisationnelles	Méthodes et systèmes de *cash-management*, qualité, marketing, vente (manuels, procédures)…	++	=
Technologiques	Portefeuille de technologies et savoir-faire maîtrisés, de brevets, d'outils de management…	+	=
Réputation	Image de marque, « réassurance », fidélité…	––	++

Source : d'après Grant, 1996.

Tableau 5.2 **Une classification des ressources**

Le tableau 5.2 classe par type plusieurs grandes catégories de ressources génériques en

fonction de leur **tangibilité** et de leur **transférabilité**. Une ressource est dite transférable lorsque l'on peut facilement en retirer toute la valeur en la vendant sur un marché ; un stock de matière première, un terrain ou un brevet sont ainsi des ressources transférables dès lors qu'ils peuvent être utilisés efficacement par un acheteur éventuel, hors du contexte de l'entreprise. On peut observer dans le tableau que tangibilité et transférabilité ne sont pas nécessairement corrélées.

2.1.2 Les aptitudes : une combinaison de ressources créatrice de valeur

Si les ressources représentent l'ensemble des actifs de l'entreprise, elles n'ont cependant pas, comme nous l'avons souligné, de capacité productive propre. Elles possèdent certes en elles-mêmes un potentiel d'usage, mais ce sont les **aptitudes** qui autorisent et facilitent la réalisation et la matérialisation de ce potentiel.

Les aptitudes sont donc des capacités d'action et de mise en œuvre sur les ressources détenues par l'entreprise. Il peut s'agir indifféremment de savoir-faire, de tour de main, d'expérience accumulée… qui activent, intègrent et combinent ces ressources. Une aptitude est la capacité d'associer et combiner un ensemble de ressources pour réaliser une tâche ou une fonction.

> Les connaissances sur les structures et propriétés physico-chimiques du silicium détenues par les ingénieurs et éventuellement protégées par des brevets constituent manifestement une ressource nécessaire dans l'industrie des semi-conducteurs. Mais cette ressource n'a que peu d'utilité si elle n'est pas activée au sein de la fonction recherche et développement dans le cadre d'une capacité ou processus d'élaboration de nouveaux produits et procédés.

Une ressource est donc un réservoir d'usages potentiels, de « services » qui peuvent être rendus ou non en fonction des aptitudes individuelles et organisationnelles disponibles au sein de l'entreprise. Les aptitudes sont les éléments clés de la compétitivité en ce qu'elles permettent de passer du potentiel au réel, de la valeur espérée à la rente (voir l'encadré Fondements théoriques ci-après) concrètement réalisée.

FONDEMENTS THÉORIQUES

La notion de rente organisationnelle[1]

Le profit et la rente

La théorie des ressources propose une conception de la firme dans laquelle aucune entreprise n'est identique à une autre. Elle postule que les différences de performance constatées entre deux entreprises proviennent des différences existant entre elles et plus précisément des différences dans les ressources qu'elles contrôlent et dans leurs aptitudes à les mettre en œuvre. C'est donc l'utilisation des services potentiels des ressources qui définit la performance de l'entreprise. On distingue généralement les **ressources**, qui peuvent rendre certains services, des **aptitudes** susceptibles d'exploiter les services des ressources.

Dans l'analyse par les ressources, la performance des entreprises provient davantage de leur capacité à se constituer des rentes que de leur capacité à dégager des profits, comme le suggèrent les analyses inspirées de l'économie industrielle[2]. Le profit est ce qui reste à l'entreprise après que l'on a retiré du prix de vente les charges engagées pour la création et la livraison d'un produit ou d'un service.

Dans une perspective microéconomique classique, la concurrence entre firmes entraîne une baisse des prix et conduit à l'érosion des profits. Afin de maximiser leurs profits, les entreprises doivent donc réduire autant que faire se peut leurs coûts de production. **Le profit est ainsi le fruit d'un calcul différentiel**, c'est-à-dire qu'il correspond à la soustraction entre un prix de vente et un coût de production. **La rente quant à elle procède d'un calcul additionnel.** En d'autres termes, on estime que tout revenu excédant le coût de constitution et d'utilisation d'un facteur est une rente. Maximiser les rentes ne revient pas tant à minimiser les coûts de production, qu'à utiliser au mieux les ressources disponibles pour accroître les revenus.

Dans la vision microéconomique classique, les entreprises qui recherchent le profit peuvent réaliser de belles performances à court terme mais seront éventuellement rejointes par des imitateurs. La manne se raréfie d'elle-même jusqu'à s'éteindre. L'entreprise qui a pour stratégie d'utiliser au mieux ses ressources, en tout cas au-delà de leur coût de constitution, peut, selon la théorie des ressources, maintenir un avantage durable. En effet, le coût de constitution d'une ressource équivalente par un concurrent peut nécessiter d'énormes investissements et ainsi devenir exorbitant.

Par exemple, il est difficile et coûteux de chercher à imposer un personnage capable de rivaliser avec la notoriété de Mickey Mouse, ressource qui procure à Disney des rentes considérables. Nintendo, en s'appuyant sur des ressources et des supports très différents de ceux utilisés en son temps par Walt Disney – les jeux vidéo –, et sans empiéter sur les rentes de Disney, est néanmoins parvenu plus récemment à imposer un autre personnage, Super Mario, qui constitue désormais une ressource à l'origine de rentes importantes. Dans les deux cas, Mickey ou Super Mario sont des actifs qui donnent à leurs propriétaires accès à des revenus très supérieurs au coût nécessaire au seul maintien de la notoriété des personnages. Ces revenus en excès sont des rentes.

La rente différentielle de Ricardo

La notion de rente a été mise en avant dès 1817 par Ricardo, qui l'a appliquée au cas particulier de l'agriculture. Si l'on considère deux champs de même taille, mais dont l'un est plus fertile que l'autre, l'excédent de production – pour des efforts et coûts d'exploitation équivalents – que l'on obtiendra du champ le plus fertile constitue selon Ricardo la rente découlant de la détention d'un actif plus productif. Plus précisément cet excédent de production est ce que l'on appelle une rente « ricardienne » ou « différentielle ».

L'extension de la notion de rente au niveau de la collection de ressources et de savoir-faire de l'entreprise modifie l'analyse de la performance. La rente n'est plus seulement liée à la rareté ou à un monopole. Elle peut résulter du déséquilibre temporaire des

conditions de l'offre, ou des vertus différentes des ressources détenues par l'entreprise – en termes de services et d'usages potentiels. Dans le premier cas, un concurrent subit un problème d'approvisionnement ou d'écoulement de sa production. Ce déséquilibre dans l'offre permet à une entreprise disposant de ressources productives et d'une organisation réactive de dégager des rentes temporaires. Dans le second cas, les qualités intrinsèques de quelques managers (aptitudes managériales) réduisent le temps nécessaire pour allouer les équipes de production ou de services et favorisent la création de rentes.

Les conséquences de ces réflexions sur l'analyse de la performance des entreprises sont triples :

- Premièrement, on introduit des **dimensions stratégiques** dans la concurrence entre firmes dans la lutte pour la valeur, le potentiel de rente et la spécificité des ressources. Les entreprises ne poursuivent pas un objectif de profit de court terme : elles orientent leurs actions vers la captation de rentes et donc vers la recherche des sources de ces rentes, les ressources stratégiques.

- Deuxièmement, cette vision en termes de rentes permet de concevoir une économie dans laquelle des **usages alternatifs d'un même actif** sont en concurrence les uns avec les autres, faisant ainsi émerger des prix de transfert pour de telles ressources[3]. Il en découle que même les actifs et ressources à l'origine du pouvoir de marché ou d'une position de monopole devraient pouvoir être valorisés et échangés.

- Troisièmement, les extensions des notions de rentes conduisent à rejeter la possibilité d'un équilibre de production de courte période. Elles suggèrent de **réévaluer la dimension dynamique de la concurrence** et de la performance, comme résultat d'une accumulation d'actions passées, porteuses de valeur économique[4]. En cela, elles renouent avec l'inspiration schumpetérienne de la pensée économique (voir le chapitre 4).

La distinction entre ressources et aptitudes est bien acceptée tant par les chercheurs que les praticiens : « Les ressources d'une entreprise sont définies comme des stocks d'actifs disponibles possédés ou contrôlés par l'entreprise… En revanche, les aptitudes font référence à la capacité qu'a une entreprise à déployer ses ressources, et souvent à les combiner à l'aide de processus organisationnels, pour atteindre une fin recherchée[5]. » Il s'ensuit que les ressources et aptitudes doivent avoir certaines propriétés qui leur permettent de dégager des rentes.

Nous avons vu au chapitre 1 que, du point de vue de l'analyse de l'industrie (c'est-à-dire de l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise), des niveaux de performance élevés ne peuvent subsister durablement dans un domaine d'activité que si ce domaine est protégé par des **barrières à l'entrée** telles que des économies d'échelle, une forte différenciation des offres, des coûts de remplacement (*switching costs*) élevés, etc.

Ces mécanismes de protection (*isolating mechanisms*) empêchent l'arrivée de nouveaux concurrents et permettent ainsi aux entreprises en place de conserver un avantage concurrentiel. Si certains de ces mécanismes restent compatibles avec les présupposés de base du courant des ressources, ce dernier situe l'origine principale de la performance des entreprises dans des propriétés intrinsèques aux ressources qu'elles

possèdent, davantage que dans des caractéristiques propres du marché et de l'activité dans lesquels ces entreprises opèrent.

1 D'après Durand R., 2000.
2 Winter S., 1995.
3 Klein B., Crawford R. et Alchian A., 1978.
4 Castanias R.P. et Helfat C.E., 1991.
5 Amit R. et Shoemaker P.J.H., 1993.

2.2 Distinguer et exploiter les ressources et aptitudes organisationnelles

Quelles sont donc ces propriétés qui expliquent et fondent le potentiel de « rente » des ressources et des aptitudes d'une entreprise ? Plusieurs auteurs, Barney et Grant en particulier, nous fournissent une démarche qui permet de structurer l'analyse en quelques étapes clés. À chacune de ces étapes correspondent des propriétés particulières que devront posséder les ressources et aptitudes et que nous présentons et détaillons ci-dessous avec le **modèle du filtre VRIST** (figure 5.4).

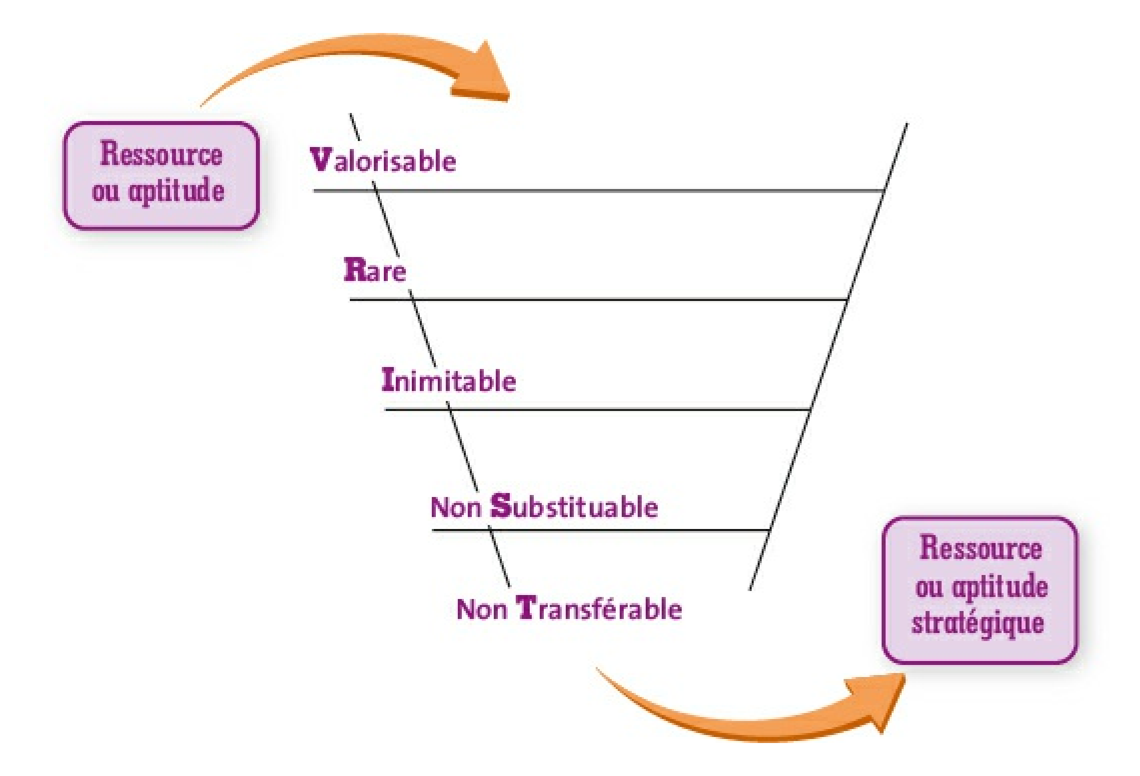


Figure 5.4 **Le filtre VRIST des ressources et aptitudes organisationnelles**

2.2.1 Étape 1 : constituer la base potentielle d'un avantage concurrentiel

Pour constituer la base potentielle d'un avantage concurrentiel, une ressource ou aptitude organisationnelle doit se révéler :

Valorisable et pertinente

Posséder des terrains recelant des minéraux précieux est intéressant en soi mais peu pertinent pour une entreprise du secteur du tourisme. En effet, cela ne fait pas partie des bases de son activité principale. Une ressource ou une aptitude doit être associée à un ou plusieurs des critères qui fondent la valorisation de l'offre aux yeux des acheteurs. Elle doit donc revêtir une certaine pertinence pour que l'entreprise puisse exploiter son potentiel de valorisation.

Une ressource ou une aptitude n'a donc qu'une valeur relative, selon qu'elle est pertinente ou non pour son propriétaire et que son propriétaire dispose ou non des aptitudes associées pour la valoriser.

Rare

Cette propriété est peu originale en soi, même si beaucoup d'e-entrepreneurs de la fin des années 1990 l'avaient oubliée dans leur analyse stratégique. Si les ressources pertinentes sont facilement accessibles et largement partagées par tous les acteurs d'une activité, elles ne constituent plus les bases d'une aptitude organisationnelle déterminante. Ces ressources sont basiques et néanmoins nécessaires, mais ne peuvent fonder un avantage concurrentiel. Elles sont essentielles à la survie d'une entreprise dans une industrie donnée, mais ne peuvent lui conférer d'avantage sur ses concurrents et ne contribuent donc pas à lui assurer une position dominante.

> Quand les constructeurs automobiles japonais ont introduit dans les années 1970 le « zéro défaut », ils se sont créé alors un avantage concurrentiel. De nos jours, cependant, cette capacité n'est plus aussi rare parmi les constructeurs automobiles et n'est donc plus autant une source d'avantage concurrentiel.

2.2.2 Étape 2 : assurer le maintien dans le temps de cet avantage

Pour que l'avantage concurrentiel résultant de la ressource ou de l'aptitude concernée soit durable, ou plutôt « soutenable » – un néologisme dérivé du terme américain *sustainable* largement utilisé dans la littérature actuelle – encore faut-il que la ressource en question se caractérise par les qualités suivantes.

Difficilement imitable

À défaut de posséder eux-mêmes des ressources et aptitudes valorisables et rares, les concurrents peuvent chercher à imiter et répliquer la combinaison de ressources et aptitudes détenues par l'entreprise. Celle-ci ne pourra conserver son avantage concurrentiel que si ses ressources et aptitudes sont difficilement imitables. Il existe trois types de raisons qui rendent une ressource ou une aptitude difficilement imitable par les concurrents.

1 Des **conditions historiques** spécifiques à une firme peuvent expliquer le fait qu'une entreprise a, au cours de son existence, développé une expérience unique sur une ressource ou une aptitude. Tout imitateur devra alors combler un différentiel de compétence tellement important, et qui plus est dans une période de temps raccourcie, que sa probabilité de réussite est très limitée.

2 L'**ambiguïté causale** caractérise une situation dans laquelle il est très difficile d'expliquer la source de l'avantage obtenu. Dans un tel contexte, il est pratiquement impossible à un observateur extérieur, mais aussi aux personnels mêmes de l'entreprise, de relier un niveau

de performance exceptionnel à la maîtrise d'une ou de plusieurs ressources et compétences clairement identifiées. En d'autres termes, l'ambiguïté causale empêche quiconque, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur, d'identifier précisément les causes de son succès et *a fortiori* de reproduire ce succès passé dans une nouvelle situation concurrentielle.

3 La **complexité sociale** constitue la troisième et dernière raison d'une imitation difficile. On parle de complexité sociale dès lors qu'il y a combinaison de ressources et imbrication de savoir-faire humains intangibles. Les relations avec des fournisseurs, l'image vis-à-vis des clients, les relations interpersonnelles entre les membres d'une équipe de direction sont en général difficilement imitables. Et, globalement, plus on introduira d'intangible et plus l'on passera d'une ressource à une capacité simple puis à une capacité organisationnelle, plus la complexité sera importante et la probabilité de réplication faible, tant en interne que par les concurrents.

> Les causes originelles du succès de Microsoft sont tout à la fois issues des conditions historiques spécifiques de l'entreprise (avoir été choisi en 1981 par IBM pour fournir le système d'exploitation de sa première génération de PC), entachées d'une grande ambiguïté causale (pourquoi IBM a-t-il choisi Microsoft ? À cause des qualités du logiciel MS-DOS ? En raison des qualités commerciales et de la persévérance de Bill Gates ? Parce qu'il avait des appuis en interne ?) et caractérisées par une forte complexité sociale (comment les dirigeants de Microsoft ont-ils réussi à mobiliser si efficacement leurs équipes ? Quels rôles exacts ont joué les uns et les autres – B. Gates, S. Ballmer et tous les autres fondateurs d'origine de l'entreprise ? Et surtout comment sont-ils parvenus à créer une équipe aussi soudée ?). Quiconque chercherait à reproduire le succès de Microsoft serait bien en peine de lister tous les ingrédients indispensables à ce succès et, de surcroît, ne pourrait les réunir dans un contexte historique différent de celui qui a vu naître la firme qui est depuis devenue le leader incontesté des logiciels.

L'histoire de l'entreprise est ainsi souvent indissociable de l'accumulation progressive de ressources et de savoir-faire. Même si un concurrent reconnaît la valeur des ressources et compétences de l'entreprise, il ne pourra les acquérir qu'en refaisant l'ensemble du cheminement suivi par l'entreprise, ce qui serait en général absurde d'un point de vue économique. Et si ce concurrent cherchait à brûler les étapes, il en paierait le prix, soit sous forme d'investissements bien supérieurs, soit sous forme d'une efficacité moindre. C'est ce que l'on a appelé les **déséconomies de compression du temps** (voir l'encadré Fondements théoriques ci-après).

FONDEMENTS THÉORIQUES

Les déséconomies de compression du temps ou *time compression diseconomies*

La notion de déséconomies de compression du temps a été proposée par Dierickx et Cool en 1989[1] sur la base d'un principe déjà évoqué par Scherer en 1967 : plus une entreprise souhaite se développer rapidement, plus le coût de son développement sera élevé. En effet, un développement rapide exige de recourir à des ressources « d'urgence », souvent coûteuses. Mansfield a ainsi montré dès 1971 que, si la durée d'un projet baisse de 1 %, son coût de développement augmente de 1,75 %[2].

Les déséconomies de compression du temps empêchent également l'entreprise de tirer pleinement profit des ressources qu'elle acquiert parce que cette acquisition est réalisée dans un temps trop réduit, ce qui nuit à une absorption efficace des ressources.

L'exemple des programmes MBA en fonction de leur durée est éclairant. Selon le principe des déséconomies de compression du temps, les programmes MBA qui durent une seule année, au lieu des deux ans traditionnels, ne permettent pas à leurs étudiants d'accéder au même niveau de connaissance que les programmes classiques en deux ans, même si leurs contenus sont strictement identiques. En effet, les étudiants n'ont pas les capacités nécessaires pour absorber la même quantité de connaissances et de façon aussi approfondie dans un temps plus court.

Par analogie, **l'entreprise qui se développe rapidement ne pourra pas bénéficier autant de la croissance que celle qui se développe plus graduellement, alors même que le coût de la croissance rapide est plus élevé.** C'est notamment ce qui se passe dans les acquisitions : il est rare que l'avantage concurrentiel et les ressources de l'entreprise acquise se transmettent sans dommage à l'entreprise acquéreuse. Or l'entreprise acquéreuse paie en général une prime de contrôle élevée lors de l'acquisition (voir le chapitre 14).

1 Dierickx I. et Cool K., 1989.
2 Mansfield E., 1971.

Pour arriver rapidement à égaler Microsoft, un éventuel concurrent serait obligé d'investir bien plus sur une période courte que ne l'a fait de manière cumulée Microsoft au cours des vingt à trente dernières années ; faute de quoi, le résultat ne serait qu'une bien pâle imitation du succès de Microsoft. De plus, l'accumulation des ressources et le développement des compétences qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'entreprise sont en général indissociables de son contexte organisationnel, rendant par là même une imitation très difficile dans un autre contexte.

Non substituable

Si l'on ne possède pas les ressources et capacités et que l'on ne peut les imiter, la seule voie qui subsiste alors est celle de la substitution : remplacer la ressource ou l'aptitude par une autre, plus facile d'accès pour le concurrent, et au moins aussi performante. Ceci se produit très classiquement dans le domaine des technologies où la substitution est devenue une règle : les entreprises leaders des locomotives à vapeur ont été victimes de la substitution des ressources et aptitudes qui faisaient leur force par d'autres ressources et aptitudes nécessaires à la production de locomotives électriques. Parfois, la possibilité de substitution est moins évidente et néanmoins plus perturbante. Tel est le cas des ruptures de schéma de distribution par exemple.

> Dell est de ce point de vue une illustration de substitution d'un actif – le réseau de distribution – par un autre – un système informatisé et automatisé de ventes directes – que les producteurs en place d'ordinateurs personnels n'ont pas été en mesure de combattre efficacement.

Aussi, plus il est difficile de trouver des substituts à un ensemble de ressources et d'aptitudes, plus ces dernières sont potentiellement capables de maintenir un avantage concurrentiel dans le temps.

Non transférable

Comme nous l'avons vu plus haut, la **transférabilité** d'une ressource ou d'une aptitude est liée à la **possibilité de vendre ou d'acquérir cette ressource sur le marché**. De nombreuses ressources sont transférables : on peut facilement acheter ou vendre des équipements standard, implanter au sein de l'entreprise des processus commercialisés par des sociétés de conseil ou recruter du personnel. D'autres ressources sont plus difficilement transférables, et plus on s'oriente vers des compétences intégrant des routines spécifiques et très socialisées au sein de l'organisation, plus le transfert sera délicat et risqué. Hormis des raisons légales empêchant la vente ou l'achat de certains actifs stratégiques au niveau d'un pays ou d'une industrie, il existe trois sources d'immobilisme des ressources dans le cas général.

La **spécificité des ressources** caractérise leur degré d'adéquation à un usage particulier en faveur d'un client particulier. Cette spécificité peut réduire leur transférabilité dès lors que la vente de ces ressources donnerait à l'acquéreur une position de domination abusive sur les clients. L'imperfection de l'information sur la qualité et la productivité de certaines ressources peut conduire à des situations de perception de fort risque dans un processus d'éventuelle acquisition de ces ressources.

Ces situations d'imperfection sont naturellement beaucoup plus fréquentes dès lors que des aptitudes et donc des ressources combinées par des savoir-faire humains sont en jeu. En effet, comment s'y prendre si l'on ne peut connaître facilement ni la liste des ingrédients, ni la recette, ni le tour de main ? On parlera de l'**opacité des ressources** et aptitudes quand il s'agira d'intégrer ces imperfections d'information.

Dernière situation d'immobilisme : la **complémentarité** entre les ressources. Séparer une ressource de son contexte naturel et de ses compléments habituels conduit souvent à une perte de valeur et d'efficience forte. Cela se manifeste, entre autres, par les échecs que connaissent parfois certains dirigeants pourtant très renommés dès lors qu'ils passent d'une entreprise à une autre.

Cette notion de non-transférabilité des ressources stratégiques est essentielle et suggère que de telles ressources produisent le maximum de valeur lorsqu'elles sont exploitées en interne par l'entreprise qui les possède. Chercher à vendre une telle ressource se traduirait par une perte de valeur. En d'autres termes, la valeur créée doit tout à la fois à la ressource en question et aux aptitudes tout à fait spécifiques de l'entreprise considérée. *A contrario*, une ressource aisément transférable a la même valeur quelle que soit l'entreprise qui l'exploite.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise peut ainsi être défini comme sa capacité à exploiter mieux que toute autre les ressources stratégiques qu'elle possède.

> Si un brevet peut être exploité efficacement par plusieurs entreprises, et si l'information à ce sujet est connue de tous, ce brevet pourra être vendu sans difficulté pour un prix correspondant à la valeur actualisée de la rente qu'il pourra générer tout au long de sa durée de vie utile. L'entreprise qui exploite un tel brevet n'ajoute donc rien à la valeur intrinsèque du brevet lui-même et, outre sa possession, n'a pas d'avantage concurrentiel. À l'inverse, si le brevet est difficilement transférable et que son exploitation optimale ne peut être faite en dehors de l'entreprise qui le possède (par exemple si avoir participé au développement du brevet permet de mieux en optimiser les potentialités, d'acquérir une famille de brevets complémentaires, ou si ce brevet est particulièrement compatible avec l'image de marque de l'entreprise, etc.), toute cession du brevet lui fera perdre de sa valeur. L'entreprise considérée est le meilleur utilisateur possible du brevet en question et son avantage concurrentiel tient dans cette capacité exceptionnelle.

2.2.3 Étape 3 : s'approprier le potentiel de rente

Enfin, l'entreprise à qui appartient l'ensemble des ressources et aptitudes doit parvenir à durablement s'approprier les bénéfices générés par son avantage concurrentiel, c'est-à-dire éviter que ces bénéfices ne soient captés par d'autres acteurs dans l'environnement (concurrents, distributeurs, clients finaux, etc.). Pour cela, les ressources et capacités d'une entreprise qui fondent son avantage doivent respecter deux qualités.

- Elles doivent tout d'abord être **durables.** C'est en effet la durabilité des ressources et des aptitudes qui assure le maintien de l'avantage par rapport aux concurrents. Les ressources les plus durables constituent donc des bases plus solides d'avantage concurrentiel. C'est le cas de l'image de marque, de la réputation d'une firme par exemple, mais seulement dans une moindre mesure des brevets car ceux-ci ont une période de validité déterminée (généralement entre dix-sept et vingt ans) et, de plus, l'évolution technologique a tendance à réduire non seulement la durée de vie des produits mais aussi celle des technologies sur lesquelles ils s'appuient. Soulignons enfin que la durabilité d'une ressource exige de l'entreprise un effort constant et sans faille pour en assurer l'accumulation, le perfectionnement et le renouvellement.

- Elles doivent ensuite permettre **« l'appropriabilité » des résultats** et des retours sur investissement par l'entreprise. Ceci dépend toutefois grandement des systèmes de protection légale mis au service des entreprises, ainsi que de la capacité des institutions nationales à faire respecter le droit. Ainsi, la notion de propriété n'est pas facilement définissable et varie selon les pays.

Cette double condition de durabilité et « d'appropriabilité » est bien illustrée par **le cas des brevets**. Une entreprise qui a développé une technologie brevetée ne peut s'approprier les rentes issues de la mise en œuvre de cette technologie que jusqu'à l'expiration du brevet. Au-delà de cette durée, le brevet tombe dans le domaine public, de nouveaux concurrents

apparaissent, faisant baisser les prix, et ce sont les consommateurs qui profitent alors le plus de l'innovation. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises choisissent de ne pas breveter leurs découvertes, ce qui les obligerait à en divulguer toutes les caractéristiques, mais préfèrent plutôt les garder secrètes, espérant par là – si le secret est bien gardé – pouvoir s'approprier les rentes correspondantes pendant une durée plus longue.

> Pour étendre la durée de vie d'une ressource brevetée et préserver au moins partiellement les rentes qu'elle en tirait, Searle, l'entreprise qui avait breveté l'usage de l'aspartame comme produit édulcorant sans calories, a ainsi imposé à ses clients, notamment Coca-Cola et Pepsi-Cola, d'apposer sur les canettes de soda le logo de la marque NutraSweet, marque que Searle avait créée quelques années avant l'expiration de son brevet sur l'aspartame. Searle espérait ainsi que les consommateurs associeraient la marque NutraSweet aux sodas sans calories, se méfieraient des produits *light* sans le logo NutraSweet, permettant ainsi à Searle de garder une part de marché importante et des prix élevés, malgré l'apparition de nombreux concurrents fournisseurs d'aspartame.

> De façon similaire, si Intel impose à ses clients fabricants d'ordinateurs de coller sur leurs produits une étiquette « Intel inside », c'est parce que la concurrence accrue d'autres producteurs de microprocesseurs (comme AMD) risque d'éroder les rentes que lui avait conférées sa position de pionnier du secteur. Si les clients attribuent à Intel des qualités de pionnier et d'innovateur qu'il avait autrefois mais qu'il perd de plus en plus, ils sont prêts à payer plus cher un ordinateur estampillé « Intel inside », ce qui par ricochet permet à Intel de faire payer plus cher – à caractéristiques équivalentes – ses microprocesseurs et ainsi de préserver une partie de sa rente.

2.3 Les compétences « cœur » : des aptitudes organisationnelles stratégiques

Certaines aptitudes organisationnelles sont particulières, car elles constituent le fondement même de l'avantage concurrentiel : elles sont alors appelées compétences « cœur ».

2.3.1 Des aptitudes aux compétences

Les aptitudes organisationnelles requièrent, nous l'avons vu, l'expertise d'individus variés qui, au sein de l'organisation, combinent des ressources tangibles et intangibles d'une manière qui contribue à créer pour l'entreprise un avantage concurrentiel. Lorsque les processus qui les sous-tendent sont répétés de manière régulière et fréquente, ces capacités organisationnelles deviennent alors des **routines**, c'est-à-dire des mécanismes d'action de l'entreprise reposant sur des comportements socialisés, prévisibles, naturels (pour les acteurs de l'entreprise) et quasiment automatiques.

Les routines sont à l'organisation ce que les aptitudes sont aux individus. Elles sont fondées sur des savoirs tacites socialisés si bien ancrés dans l'esprit et la mémoire collective qu'ils sont pratiqués par les individus sans qu'ils en soient toujours conscients.

> Ainsi, Valeo, parce qu'il a une connaissance du niveau de stocks de ses fournisseurs, peut évaluer avec beaucoup de précision les délais de livraison de ses propres produits et gérer finement sa *supply chain*. Il bénéficie ainsi à la fois d'un gain de temps (et d'argent en évitant d'immobiliser des stocks) considérable et d'une meilleure flexibilité et capacité d'adaptation qui constituent, quelle que soit l'industrie considérée, un atout concurrentiel essentiel.

Mais une routine ne reste souvent qu'une aptitude organisationnelle comme une autre. Tant que l'aptitude routinisée n'a pas été confrontée à des réalités multiples, elle ne peut pas se transformer en compétence. Une **compétence** peut se définir comme la capacité d'une firme à «

intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme[5] ». **La compétence réunit à la fois le savoir-faire et la connaissance, tous deux acquis grâce au management réussi d'une aptitude organisationnelle au sein de plusieurs secteurs d'activité différents.** Une aptitude est donc spécifique à un domaine d'activité alors qu'une compétence détient un potentiel d'utilisation multimarché (voir les mini-cas suivants sur Toyota et General Electric).

MINI-CAS d'entreprise



Toyota et son activité de conseil

Lorsque nous utilisons le terme « compétence », nous faisons référence à une aptitude organisationnelle précise qui est le fruit du travail coordonné d'employés dotés d'aptitudes individuelles et utilisant des ressources particulières. Actuellement, une des compétences stratégiques fondamentales est le **management de réseaux de connaissances**. Une entreprise de l'industrie automobile, Toyota, est reconnue depuis longtemps pour avoir su bâtir cette compétence cruciale, le management des processus de partage de la connaissance au niveau d'un réseau de fournisseurs. Il a été ainsi démontré que les fournisseurs participant au réseau Toyota apprennent plus vite de nouvelles techniques de production que leurs concurrents. C'est principalement le résultat des missions de conseil, coordonnées par Toyota, gratuites pour les fournisseurs membres du réseau, opérées par une équipe au Japon (OMCD, Operation Management Consulting Division, composée d'une cinquantaine de personnes) et aux États-Unis (TSSC, Toyota Supplier Support Center, qui regroupe une trentaine de personnes). Sur les 31 missions[1] effectuées entre 1992 et 1997, les gains de productivité au travail après le passage de l'équipe du TSSC ont été de 124 % en moyenne, et la réduction des stocks de 75 %.

Au-delà de ces résultats exceptionnels, Toyota a su résoudre trois problèmes fondamentaux inhérents à la création et au management des réseaux de connaissances : les fuites, les passagers clandestins et le coût.

Premièrement, les membres du réseau créent et partagent de la connaissance au sein du réseau de Toyota tout en évitant **l'exploitation sauvage** (les fuites) de cette connaissance par des non-membres.

Deuxièmement, le comportement opportuniste du « **passager clandestin** » est absent du réseau, les membres se devant tous d'être actifs et de contribuer à son développement.

Troisièmement, les **coûts** associés au management du réseau (réunions, partage d'information, infrastructure d'échange et de communication) ont été réduits au minimum. La base de la compétence de Toyota réside dans la capacité à créer une réelle identité au

réseau, qui repose sur des règles acceptées par tous en ce qui touche à la distribution des connaissances utiles à l'intérieur du réseau exclusivement. Cette identité est le fruit d'échanges d'employés (des cadres de Toyota allant travailler pour des fournisseurs – environ 10 % des directeurs des fournisseurs ont travaillé préalablement pour Toyota), de groupes de partage de connaissances entre fournisseurs non concurrents organisés sous le patronage de Toyota, et de l'acceptation du principe de réciprocité suivant lequel toutes les connaissances de Toyota sont accessibles aux membres du réseau à condition que les connaissances de chaque membre soient accessibles aux autres membres (à l'exception d'un concurrent direct toutefois). ■

1 Dyer J. et Nobeoka A., 1997.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quelles ressources tangibles et intangibles est-il nécessaire de mettre en œuvre pour construire et maintenir une compétence stratégique telle que le partage des connaissances dans un réseau de fournisseurs ?

2. Quels sont les dangers qui menacent de ruiner le potentiel de rente d'une telle compétence ?

3. Quelles parades envisagez-vous pour prévenir ces dangers ?

2.3.2 Les compétences « cœur »

Bien que les diverses compétences d'une entreprise soient difficiles à évaluer, toutes ne possèdent pas la même valeur et le même potentiel de création de rente. Les plus distinctives, parfois appelées compétences « cœur » (*core competencies*)[6], ou encore compétences clés, sont celles qui permettent de créer un avantage concurrentiel en combinant quatre aspects :

- elles distinguent l'entreprise de ses concurrents ;
- elles s'appuient sur et découlent de ce que l'entreprise sait et peut mieux faire que ses compétiteurs (le filtre VRIST) ;
- elles interviennent au niveau de l'« architecture » de l'entreprise, c'est-à-dire de sa structure même, de ses principes d'organisation ;
- elles peuvent être étendues avec succès à d'autres produits, marchés ou activités que ceux où elles ont été appliquées au départ.

Ces quatre aspects sont le résultat d'un assemblage original et spécifique de ressources et de processus que l'entreprise a « routinisé » et décliné sur un ensemble d'activités. C'est sur ces compétences cœur que l'entreprise doit concentrer ses moyens et son apprentissage afin de créer

et de renforcer constamment son différentiel de compétences et fonder son expansion en les utilisant comme leviers de développement (voir le tableau 5.3 pour quelques exemples). Il existe d'ailleurs un cercle vertueux des compétences cœur : elles constituent le pivot naturel d'une diversification liée, normalement moins risquée, et tout développement dans des domaines nouveaux reliés accroît leur niveau de performance au profit de l'ensemble des activités (voir le chapitre 13).

Black et Decker	Conception et fabrication de petits moteurs électriques.
Canon	Intégration des technologies optique fine, microélectronique et mécanique de précision.
3M	Conception de produits nouveaux liée à la maîtrise technologique des substrats, enduits et colles et la capacité à les combiner.
FedEx	Logistique : maîtrise d'un réseau de distribution.

Tableau 5.3 **Exemples de compétences « cœur »**

Trois phénomènes convergent pour améliorer la performance dans l'utilisation d'une compétence.

D'une part, il existe des économies d'apprentissage sur les ressources humaines impliquées dans le processus et dans la manière d'utiliser les ressources disponibles. La capacité organisationnelle devient plus robuste et plus « réplicable ».

D'autre part, l'accroissement du recours à une compétence de l'organisation permet souvent de profiter d'économies d'échelle sur les ressources utilisées.

Enfin, le déploiement de la compétence dans des contextes divers débouche le plus souvent sur des innovations dans les processus liés, qui bénéficient en retour à l'ensemble des fonctions et activités de l'entreprise utilisant la compétence. Il y a donc un effet de synergie qui se situe non seulement au niveau de la combinaison de ressources et d'aptitudes existantes, mais surtout, de manière dynamique, dans les effets de découverte et de rétroaction qui enrichissent la compétence au fur et à mesure de son déploiement.

Une compétence cœur est en effet une compétence qui :

- permet de répondre aux opportunités commerciales actuelles ou nouvelles sans qu'il y ait de changements qualitatifs dans les actifs et capacités de la firme. L'exercice de ces possibilités d'action est purement lié à la constitution antérieure de la compétence. Des changements quantitatifs de stocks d'actifs (volume) peuvent en revanche être nécessaires afin de faire face à l'extension d'activités ;

- contribue de manière importante à l'existence et à l'accroissement des bénéfices perçus par le client et donc à sa *willingness to pay* (voir les chapitres 2, 3 et 4) ;

- donne un accès potentiel à une très grande variété de marchés et d'industries. Plus elle

ouvre de champs et plus elle a de valeur.

MINI-CAS d'entreprise



General Electric

General Electric (GE) est un exemple qui permet de bien illustrer comment une aptitude peut être transformée en une compétence clé. Parce que son marché est arrivé à saturation dans les années 1990 et que, de plus, beaucoup de ses clients ne disposaient plus des ressources nécessaires pour acheter ses équipements, la division « Locomotives » de GE a dû radicalement changer de *business model* ; au lieu de chercher à vendre des produits performants au meilleur prix, elle s'est mise à proposer aux sociétés de chemin de fer un service de traction « tout compris » dans lequel GE reste propriétaire du matériel, en assure l'entretien et facture le client sur la base des kilomètres parcourus et des tonnes tractées.

En procédant ainsi, GE a développé, au sein de sa division Locomotives, une capacité nouvelle « d'offre de service » qui se substitue de plus en plus à l'offre produit traditionnelle. GE a pu ensuite rapidement et efficacement réutiliser cette aptitude à changer de *business model* lorsque son activité « turbines à gaz » a connu les mêmes problèmes de demande et de solvabilité des clients. L'aptitude organisationnelle, utilisée de manière répétée et routinière, devint alors une compétence qui fut ensuite étendue, parfois proactivement, à certaines autres divisions, comme celle des appareils médicaux ou celle des moteurs d'avion. Il faut cependant bien remarquer que cette capacité d'utilisation et d'extension ne fonctionne que si les activités répondent à des caractéristiques de marché et de compétition communes.

Dans le cas de GE les diverses industries concernées se caractérisent par les similitudes suivantes :

– des produits lourds, très coûteux, à durée de vie longue, très gourmands en technologie et maintenance ;

– des clients en nombre limité, de type public, souvent en situation de monopole ou d'oligopole, connaissant de graves problèmes de budget ;

– des processus d'achat longs, impliquant de nombreux acteurs avec des schémas financiers complexes ;

– une situation de marché proche de la saturation. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. La compétence que GE a développée passe-t-elle avec succès le filtre VRIST ?

2. Que devrait faire GE pour renforcer la durabilité de l'avantage concurrentiel construit sur la base de cette compétence ?

Il convient cependant de souligner que l'accumulation d'expérience sur une compétence spécifique peut conduire à une situation d'enlisement ou d'impasse. L'apprentissage d'une firme est conditionné par ses aptitudes et ses compétences actuelles et est donc naturellement concentré sur la recherche d'amélioration de ses savoir-faire existants, ce qui conduit à ignorer ou à négliger des savoir-faire nouveaux[7].

La routine, qui permet de répéter de manière quasi automatique et très efficace les comportements organisationnels à l'origine des succès passés de l'entreprise, est souvent associée également à une certaine inertie, alors même que l'exploitation systématique des savoirs existants peut se traduire par un manque de curiosité et d'exploration. Ainsi, certains auteurs signalent qu'une compétence peut devenir une **rigidité organisationnelle**[8].

D'autres auteurs ont également attiré l'attention sur l'effet Icare, c'est-à-dire sur le risque qui existe de surexploiter une compétence au détriment d'autres[9]. À quoi servirait une compétence parfaitement maîtrisée par une entreprise qui, sous la pression d'une rupture technologique ou managériale, perdrait son intérêt et sa valeur dans l'industrie où elle opère ? Les compétences peuvent donc ne pas avoir que des aspects positifs, et il est capital de les évaluer dans leur potentiel à étendre les routines actuelles et à développer de nouveaux types de routines et de ressources, donnant à l'entreprise à la fois efficacité et capacité d'adaptation.

3 Lier avantage concurrentiel, ressources et compétences

Dans ce chapitre, nous cherchons à identifier les raisons du succès de certaines entreprises. Nous pouvons maintenant poser que les entreprises qui réussissent le mieux ont un avantage concurrentiel – coût/valeur perçue – qu'elles ont pu construire grâce aux ressources et compétences qu'elles ont accumulées au cours du temps. Dès lors, on peut expliciter les liens entre l'avantage concurrentiel et les ressources et compétences. C'est ici qu'« analyse interne » et « analyse externe », les deux grandes composantes de l'analyse stratégique (voir le chapitre d'introduction), se rejoignent à nouveau. En effet, pour bien comprendre les liens entre avantage concurrentiel, ressources et compétences, il convient de combiner les deux types d'analyse, sans oublier de tenir compte d'un éventuel environnement favorable.

Construire une stratégie consiste à prendre en compte les caractéristiques spécifiques de l'environnement concurrentiel (**analyse externe** de l'industrie et des concurrents) puis, sur cette base, à mobiliser les ressources et compétences propres de l'entreprise afin de bâtir un avantage concurrentiel, lui-même fondé sur une combinaison avantage de coût/valeur perçue que l'entreprise sera capable de produire mieux que tout autre concurrent. Dans le chapitre 1, nous

avons présenté les outils et concepts permettant de mener une analyse de l'industrie (cinq forces de Porter, groupes stratégiques, etc.). Mais une telle analyse ne saurait être suffisante pour construire une stratégie.

Il faut également mener une **analyse interne**, dont la phase capitale consiste à identifier précisément les compétences qui distinguent l'entreprise, la rendent spécifique – les **compétences cœur** – et qui sont susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel durable et défendable.

Ces compétences doivent posséder certaines propriétés (le « filtre VRIST ») qui permettent à l'entreprise de créer et de capter de la valeur, de la « rente », sur des marchés déjà servis, adjacents mais non encore abordés, ou à définir. C'est en cela que l'analyse par les ressources est une analyse plus dynamique que l'analyse concurrentielle (analyse externe). En effet, cette dernière permet de faire un « état des lieux », une cartographie de l'existant que l'entreprise va en quelque sorte subir.

L'approche de la stratégie par les compétences cœur, à l'inverse, appréhende la stratégie à partir de l'interne de l'entreprise, de ses ressources et de leurs propriétés concurrentielles. Elle constitue une manière d'aboutir à des stratégies originales (voir notamment le chapitre 4). L'entreprise y trouve en effet sa capacité à agir sur l'environnement et ne le subit pas passivement.

> Si Zara avait mené une analyse de son environnement à l'aide du modèle des cinq forces de Porter, l'entreprise en aurait conclu qu'il ne fallait pas se développer sur ce marché saturé, dans lequel des concurrents performants existaient. En se centrant sur ses compétences spécifiques, bâties au fil du temps (possession des usines, forte réactivité, interdépendance entre le bureau de style et les usines, etc.), elle n'a pas cherché à copier ses concurrents. Elle s'est affranchie des règles du jeu dominant le marché pour se développer avec succès. À ce titre, la RBV est un des cadres théoriques de l'innovation stratégique.

Le courant des ressources focalise l'attention sur les déterminants internes de la performance de l'entreprise et constitue ainsi un complément essentiel de l'analyse concurrentielle qui, elle, tend à considérer les caractéristiques sectorielles comme primordiales. Les théoriciens du courant des ressources revendiquent d'ailleurs une contribution supérieure à l'explication de la performance de l'entreprise. Comme nous l'avons montré au chapitre 1, plusieurs études menées par des économistes et des chercheurs en management stratégique tendent en effet à montrer que les écarts de performance entre entreprises dépendent deux fois plus des ressources dont elles disposent que du secteur dans lequel elles opèrent.

Par conséquent, si l'analyse externe et l'analyse interne relèvent de fondements théoriques distincts, elles doivent néanmoins être combinées dans un diagnostic stratégique afin de bâtir un avantage concurrentiel durable. Notre analyse du succès des entreprises performantes peut donc se résumer de la façon suivante :

- les entreprises qui réussissent le mieux ont un avantage concurrentiel fondé sur un rapport coûts/différenciation meilleur que leurs concurrents ;
- cet avantage est le produit de ressources et de compétences.

Si cette explication des causes du succès est séduisante, elle ne procure pas pour autant de recette toute faite : postuler qu'il existerait une recette infaillible du succès est une impasse logique !

LES POINTSCLÉS

Pour avoir des performances supérieures à celles de ses concurrents et dégager une rentabilité plus élevée, une entreprise ne peut jouer que sur deux paramètres : le niveau de ses coûts et le prix qu'elle parvient à faire payer à ses clients. Ce prix (appelé aussi ***willingness to pay***) est fonction de la valeur perçue de son offre.

On peut considérer qu'une entreprise a un **avantage concurrentiel** si aucun de ses concurrents n'est capable de produire une offre avec simultanément des coûts plus faibles et une valeur perçue plus élevée.

- Pour une entreprise bien gérée, toute diminution des coûts entraîne inévitablement une baisse simultanée de la valeur que les clients attribuent à son offre et donc une réduction du prix que l'on parviendra à leur faire payer.
- Réciproquement, tout accroissement de la valeur perçue de l'offre de l'entreprise ne peut être obtenu sans augmentation concomitante des coûts.

La bonne gestion consiste, pour un niveau de valeur perçue donné, à réduire au minimum les coûts ou, pour un niveau de coûts donné, à maximiser la valeur perçue. La stratégie consiste donc à choisir la **combinaison coût/valeur perçue** pour laquelle, du fait de ses compétences propres comme de l'état de la concurrence, l'entreprise pourra obtenir la performance maximale.

- Une même entreprise peut difficilement faire une chose et son contraire. Elle doit donc choisir la **combinaison coût/différenciation** qui lui convient le mieux et focaliser ses efforts dessus.
- Elle doit en revanche éviter de développer des offres qui correspondraient à des priorités trop opposées : coûts et valeurs perçues faibles d'un côté, coûts et valeurs perçues élevés d'un autre.

En complément de l'analyse de la structure de

➤	l'industrie, **l'identification et l'appréciation des ressources et aptitudes** que détient une entreprise est une phase clé dans la détermination des possibilités stratégiques de cette entreprise.
➤	On distingue **les aptitudes organisationnelles**, qui combinent les usages des ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise, et **les compétences**, qui résultent d'un processus répété et socialisé d'exploitation de ces capacités organisationnelles. ■ Seules des aptitudes organisationnelles et les compétences peuvent constituer les bases d'un réel **avantage concurrentiel spécifique à une entreprise**. ■ Pour cela elles doivent satisfaire aux conditions imposées par le **filtre VRIST**, c'est-à-dire qu'elles doivent être **V**alorisables, **R**ares, difficilement **I**mitables (conditions historiques, ambiguïté causale, complexité sociale), non **S**ubstituables et non **T**ransférables. ■ Sans application répétée et multiple, une compétence perd de sa valeur.
➤	**Le maintien d'un avantage concurrentiel** repose sur plusieurs règles de base : entretenir les compétences, les répliquer, les enrichir, les faire évoluer et enfin les combiner avec d'autres ressources et capacités, au travers de processus maîtrisés.
➤	**Les compétences et aptitudes organisationnelles** sont aussi la source du futur potentiel concurrentiel de l'entreprise, voire de la redéfinition des frontières de l'industrie.

1 En référence à la théorie financière de Modigliani et Miller, dans laquelle une telle « frontière » identifie les placements financiers attrayants pour le marché en raison à la fois du risque et de l'espérance de profit qu'ils présentent.
2 Wernerfelt B., 1984.
3 Barney J.B., 1997.
4 Grant R.M., 1996 ; Durand R., 2003.
5 Terce D.J., Pisaro G. et Shuen A., 1997.
6 Hamel G. et Prahalad C.K., 1990.
7 March J.G., 1991.
8 Leonard-Barton D., 1995.
9 Miller D., 1992.

Chapitre 6



Intégration verticale et externalisation

De nos jours, pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la performance et la réalisation de l'avantage concurrentiel passent par l'**externalisation de certaines fonctions** de la chaîne de valeur à des entreprises partenaires. Ceci peut s'observer dans de nombreux secteurs d'activité. Dans l'aéronautique, par exemple, Airbus a cédé un certain nombre d'unités de production de sous-systèmes, qui sont devenues ainsi des sous-traitants extérieurs. L'externalisation est devenue la norme dans presque tous les secteurs pour les fonctions supports comme les services informatiques. De nombreux laboratoires pharmaceutiques recourent à une externalisation ciblée de leur recherche et développement, que l'on pourrait pourtant considérer comme une activité clé…

En revanche, certaines entreprises préfèrent **intégrer des activités** qui se trouvent en amont ou en aval de leur activité principale, alors que des fournisseurs ou des distributeurs extérieurs sont pourtant disponibles. Le secteur pétrolier est ainsi traditionnellement très intégré, la plupart des majors (Total, Exxon, Shell, etc.) contrôlant toute la filière, de la prospection des champs pétrolifères à la distribution de l'essence dans les stations service. Dans la grande distribution, les achats se font majoritairement à l'extérieur, en faisant jouer une concurrence féroce entre fournisseurs.

Ce chapitre examine successivement l'intégration verticale et l'externalisation, toutes deux étant des stratégies permettant de renforcer son avantage concurrentiel. L'intégration verticale peut également être vue comme une voie de développement de l'entreprise dans de nouvelles activités, puisqu'entrer dans une activité qui se situe en amont ou en aval de l'activité de base de l'entreprise correspond à une entrée dans un nouveau *business*, voire dans une nouvelle industrie et donc à une diversification. C'est pourquoi le thème de l'intégration verticale sera également évoqué dans la partie *corporate strategy* de ce livre. ■

Sommaire

1 L'intégration verticale : entrer dans de nouvelles activités et renforcer le cœur du *business model*

Une entreprise décide de s'intégrer verticalement pour plusieurs raisons :

- pour renforcer ses performances dans son activité existante ;
- pour contrôler la filière et créer des barrières à l'entrée pour ses concurrents potentiels ;
- pour accéder à une ressource ou à un actif rare et spécifique et en priver ses concurrents ;
- pour contrôler une activité amont ou aval qui crée de la valeur ajoutée.

Au total, soit l'intégration verticale renforce la différenciation des produits ou des services offerts parce qu'elle prive ses concurrents de l'accès à une ressource rare, facteur de différenciation, soit elle réduit la structure des coûts en réorganisant la chaîne de valeur. Dans les deux cas, le contrôle des maillons essentiels de la chaîne de valeur peut présenter des avantages.

Après avoir décrit les différentes formes de l'intégration verticale, nous en présenterons les avantages et les inconvénients, avant d'évoquer ses alternatives.

1.1 Les différentes formes de l'intégration verticale

1.1.1 L'intégration amont et aval

L'intégration verticale **amont** conduit l'entreprise à entrer dans une activité qui produit des composants, de la technologie ou des matières premières qui sont ensuite incorporés dans son activité d'origine. L'intégration verticale **aval** amène l'entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisait, distribuait ou vendait ses produits ou services.

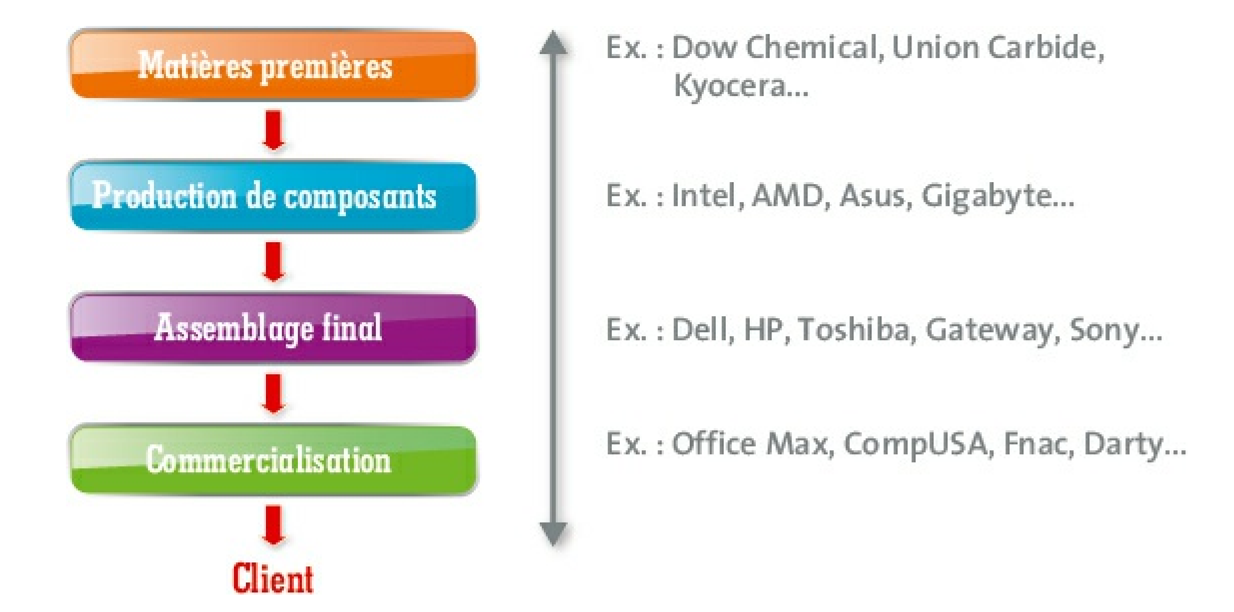


Figure 6.1 **Filière de production des ordinateurs : de la matière première au client**

Au **premier stade**, des sociétés spécialisées dans la céramique, la chimie ou le métal transforment ces matières premières et les livrent à leurs clients en aval. Ces derniers fabriquent des composants pour ordinateurs (processeurs, puces, disques durs, etc.) en transformant la céramique et le métal, comme Intel, AMD ou Asus (**deuxième stade**). Leurs processus industriels ajoutent de la valeur aux matières premières achetées. Au **troisième stade**, leurs composants sont assemblés dans des ordinateurs dont la valeur ajoutée repose sur l'association du *hardware* et du *software*. Finalement, au **quatrième stade**, ces produits sont soit vendus directement aux clients (comme le pratique Dell), soit cédés à des distributeurs (comme la Fnac en France ou Best Buy aux États-Unis). Ces dernières sociétés ajoutent de la valeur aux produits en proposant au consommateur final des services (assemblage personnalisé, connexion Internet, antivirus…) et/ou des fonctions support (garantie, réparation, entretien, centres d'appels...).

Chacun des stades de la filière représente une activité ayant sa propre chaîne de valeur, ses contraintes et ses concurrents. Dans la logique de l'intégration verticale, l'enjeu pour l'entreprise est de maîtriser les stades de la filière qui sont source d'avantage concurrentiel. C'est ce qui motive le choix de l'intégration. En s'intégrant verticalement, l'entreprise effectue par elle-même certaines opérations auparavant réalisées par ses clients ou ses fournisseurs. Elle construit ainsi une nouvelle chaîne de valeur en y incorporant une activité jusqu'alors non contrôlée. L'intégration verticale peut être réalisée par acquisition d'entreprises ou par croissance organique.

• L'intégration en amont

ArcelorMittal, leader mondial de la sidérurgie, poursuit une stratégie d'acquisition amont de matières premières. En 2008, le groupe vise une plus grande autosuffisance en minerai, en particulier en minerai de fer et acquiert 100 % du capital de London Mining South America. Cette acquisition permet de renforcer le degré d'intégration verticale de Mittal sur le minerai de fer à hauteur de 50 % et de viser un objectif de 80 % à terme.

La stratégie de Lactalis se caractérise par une forte intégration tout au long de la filière du lait. Gérer les relations avec de très nombreux fournisseurs est complexe et contrôler les prix du lait est essentiel, puisque la matière première représente jusqu'à 80 % du prix de revient d'un fromage et qu'il faut 8 litres de lait pour produire 1 kg de camembert. Lactalis assure donc elle-même la collecte du lait. L'entreprise fabrique aussi ses produits avec ses propres machines afin d'améliorer sa productivité et préserver ses savoir-faire.

• L'intégration en aval

Certaines entreprises s'intègrent en aval dans la filière : ainsi, grâce à la notoriété acquise en tant que fabricant de cartes mères pour les leaders de l'informatique, Asus a lancé sa propre marque de PC portables. Alors que les marges sur les cartes mères se réduisent, celles générées par la fabrication d'ordinateurs sur le segment premium visé par Asus permettent de réduire les coûts de transaction grâce à l'utilisation de cartes mères Asus dans les ordinateurs de la marque.

En 2001, Apple est entré dans la distribution en lançant la chaîne de magasins Apple Stores pour vendre directement ses produits. Les Apple Stores représentent en 2012 près de 12 % du chiffre d'affaires d'Apple. Les magasins sont conçus pour mettre en valeur les produits et affichent un excellent niveau de service, renforçant ainsi la notoriété de la marque. Cette intégration en aval permet à Apple d'être en contact direct avec ses clients et de maximiser son chiffre d'affaires. En 2012, les Apple Stores ont réalisé plus de 14 milliards de dollars aux États-Unis, ce qui en fait les boutiques les plus lucratives du pays. Un Apple Store génère un chiffre d'affaires au mètre carré cinq fois supérieur à celui d'un hypermarché en France. De plus, grâce à cette intégration, Apple rémunère moins sa distribution, qui ne capte que 8 % du prix de vente, alors que ses concurrents tournent autour de 12 %.

EN PRATIQUE

Mesurer le degré d'intégration verticale et interpréter la position dans la filière

✔ Soit la valeur ajoutée, VA = CA − CI.
avec CA le chiffre d'affaires et CI l'ensemble des consommations intermédiaires, qui correspondent à la somme des achats aux fournisseurs et des consommations de prestations (audit, informatiques, comptables, fiscales…).

On obtient le taux de valeur ajoutée de la manière suivante :

$$\text{Taux de } VA = \frac{VA}{CA} = \frac{(CA - CI)}{CA}.$$

✔ Supposons une filière de production comprenant exclusivement trois stades :

– extraction de matières premières ;

– transformation de ces matières en produit ;

– distribution du produit aux clients.

Supposons qu'à chaque stade de la filière, la valeur ajoutée soit la même, soit un tiers du total. Chaque stade vendant son produit à celui qui se situe immédiatement en aval, son chiffre d'affaires correspond aux consommations intermédiaires du stade aval.

On a donc les données suivantes :

Stades de la filière	CA	CI	VA	Taux de VA
Matières premières	33,3	0	33,3	100,0 %
Transformation	66,7	33,3	33,3	50,0 %
Distribution	100	66,7	33,3	33,3 %

Tableau 6.1 **Taux de valeur ajoutée selon les stades de la filière**

✔ L'analyse conduit à deux constats (toutes choses étant égales par ailleurs, notamment le nombre d'entreprises opérant à chaque stade de la filière) :

– le taux de valeur ajoutée d'une entreprise est d'autant plus élevé qu'elle est située en amont de la filière ;

– un même niveau absolu de la valeur ajoutée ne dit rien sur la position de la firme dans la filière, seul le taux de VA indique le degré d'intégration verticale, et donc la position vraisemblable de l'entreprise le long de la filière.

✔ On en déduit que le taux de VA est un indicateur utile pour interpréter les choix stratégiques d'intégration verticale d'une entreprise au cours du temps. En effet, le taux de VA croît avec le degré d'intégration verticale de la firme.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Intégration verticale et coûts de transaction

La **théorie des coûts de transaction** (TCT), développée par R. Coase et O. Williamson, considère que toute transaction entre deux partenaires (client-fournisseur, producteur-distributeur…) crée des coûts spécifiques. En présence d'actifs fortement spécifiques[1], et d'une fréquence élevée des transactions, ces coûts sont importants et la théorie recommande à la firme de recourir à l'intégration verticale pour éviter de recourir au marché.

Dans cette théorie, les coûts de transaction se composent de deux parties[2] :

- les **coûts *ex ante*** : ils recouvrent les coûts de prospection liés à la recherche, puis à la sélection de partenaires, et les coûts relatifs à la négociation du contrat ;
- les **coûts *ex post*** : ils sont composés des coûts relatifs à la bonne exécution du contrat et des coûts de la renégociation éventuelle, si jamais le contrat s'avère inadapté pour faire face à une nouvelle situation économique.

La théorie des coûts de transaction propose le raisonnement suivant :

- Premièrement, **recourir à des transactions sur le marché ou bien à l'intégration**

verticale est un choix stratégique pour les entreprises. Par l'intégration verticale, l'entreprise choisit de renoncer à utiliser le marché, du fait de coûts trop élevés ou d'imperfections manifestes du marché (absence de prestataires, prix exorbitants, ressources inexistantes…).

Deuxièmement, **le choix de l'intégration verticale doit reposer sur la minimisation de la somme des coûts de production et des coûts de transaction**. Les coûts de production varient essentiellement avec le volume et l'expérience. Par contre, les coûts de transaction dépendent, d'une part, du comportement des acteurs économiques, et d'autre part de la nature des transactions.

La théorie introduit deux hypothèses à l'origine des coûts de transaction :

La rationalité limitée des acteurs (inspirée des travaux de H. Simon)

Les acteurs économiques ne peuvent connaître toutes les situations possibles ni acquérir l'ensemble des informations. La rationalité limitée renvoie donc à l'incapacité des individus à appréhender de façon parfaite leur environnement économique. Par ailleurs, les décisions sont prises dans l'incertitude, puisque les agents ne peuvent prévoir l'ensemble des situations possibles dans le futur. En raison de cette incertitude, le contrat liant les parties ne peut envisager tous les cas de figure possibles et ne peut donc préciser de façon exhaustive les obligations des parties : un contrat ainsi rédigé est qualifié d'incomplet.

L'opportunisme

Il correspond à la poursuite de l'intérêt personnel par chacune des parties prenantes, ce qui peut conduire l'une ou l'autre à user de tromperie ou à faire de la rétention d'information. L'opportunisme caractérise le comportement des individus désireux de réaliser des gains supérieurs à ceux spécifiés lors de la rédaction du contrat. Du fait de la rationalité limitée des parties, le contrat risque de reposer sur une information incomplète, éventuellement déformée par un des signataires du contrat.

1 Coase R., 1937 ; Williamson O.E., 1975.
2 Williamson O., 1985.

1.1.2 Intégration verticale complète, partielle et profilée

Une entreprise est totalement intégrée quand elle couvre l'ensemble de la filière de son activité, de la matière première jusqu'au client final. La détention en propre des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval est le critère principal de l'**intégration verticale complète**. Le mini-cas ci-après présente une industrie traditionnellement intégrée : l'industrie pétrolière. Les cinq plus grandes sociétés internationales pétrolières présentent un taux d'intégration élevé, et ont toujours montré un souci de maîtriser l'ensemble

des stades techniques et industriels de la filière.

L'intégration partielle fait référence à une intégration verticale qui ne couvre que certaines activités d'une filière, soit vers l'amont, soit vers l'aval.

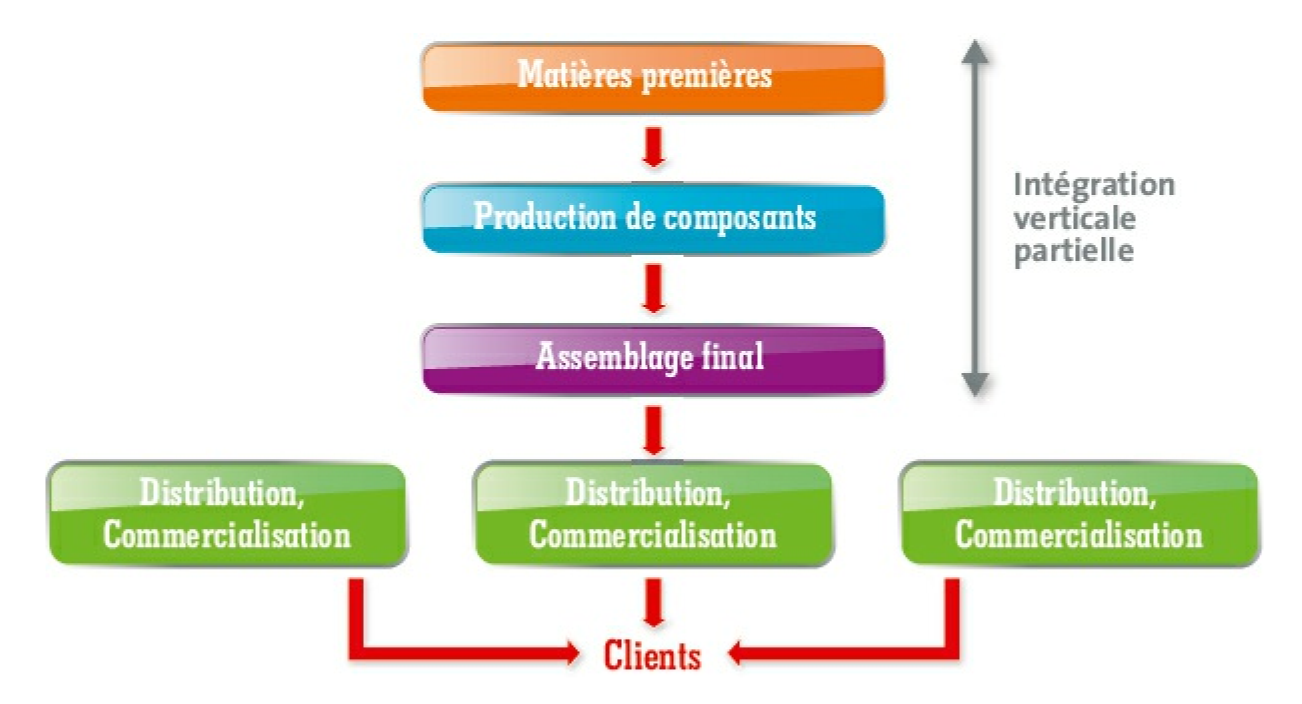


Figure 6.2 **L'intégration verticale partielle en amont (ex. : laboratoires pharmaceutiques, chimistes…)**

> Apple est fortement intégré en aval, via les Apple Stores, mais faiblement intégré en amont, puisqu'il achète des composants essentiels, les microprocesseurs, à des fournisseurs extérieurs.

> Le métier de Decathlon, devenu le groupe Oxylane, est d'abord celui de la distribution d'articles de sport, où Decathlon est leader européen avec plus de 400 magasins. Mais l'entreprise s'est également lancée dans la conception et la fabrication. Oxylane profite ainsi de l'avantage de bien connaître la filière et d'économiser sur les coûts de distribution. Et en lançant ses propres marques, Decathlon concurrence les grands équipementiers sportifs, ce qui lui permet d'accroître encore son pouvoir de négociation envers ses fournisseurs.

> De même, le groupement Les Mousquetaires, qui détient notamment les enseignes Intermarché et Bricomarché, mène une stratégie d'intégration amont dans l'alimentaire. Intermarché, « producteur-commerçant », possède ses propres unités de production pour plusieurs catégories de produits alimentaires : plus de 40 usines du groupe le fournissent en produits de la mer, pâtisseries, produits de boucherie, de charcuterie… Le groupe est ainsi le premier armateur de pêche français, avec une quarantaine de navires. Il présente aussi un degré d'intégration verticale élevé par le biais de ses marques propres qui constituent près de 35 % des ventes du groupement dans les magasins alimentaires.

MINI-CAS d'entreprise



Le rôle stratégique de l'intégration verticale dans l'industrie pétrolière

Cinq grands stades composent traditionnellement la filière pétrolière : la prospection, l'extraction, le négoce, le transport, le raffinage-distribution. Cette filière est caractérisée par la coexistence de grandes compagnies intégrées, présentes à tous les stades, et de sociétés spécialisées sur un stade particulier. Il n'est donc pas rare que les mêmes acteurs se retrouvent à la fois fournisseurs-clients et concurrents.

• La **prospection** est la première étape de la filière du pétrole. Les compagnies pétrolières font largement appel à des entreprises spécialisées qui réalisent des études géologiques. En géophysique, les principales sont : CGGVeritas, WesternGeco, PGS, BGP et Fugro. Après étude, la décision de pratiquer ou non des forages appartient aux grands donneurs d'ordre. La technicité, la précision et la justesse des méthodes d'analyse géologique déterminent la probabilité plus ou moins forte de trouver du pétrole. En cas de découverte d'un gisement, l'ensemble des infrastructures nécessaires à l'extraction du pétrole, à son stockage et à son transport reste à construire.

• La phase d'**extraction** est réalisée par les compagnies pétrolières internationales, nationales ou locales. La rentabilité économique de l'extraction est largement tributaire des prix du pétrole brut. Les prix sont fixés sur le marché international et varient constamment. Ils hypothèquent la rentabilité de certaines exploitations au coût de production élevé : extraction dans des zones difficiles d'accès, en offshore ou nécessitant un traitement complexe avant l'obtention de pétrole brut. En 2007, les entreprises internationales privées n'assuraient plus que 15 % de la production mondiale et ne disposaient que de 10 % des réserves. Dans ce contexte, les majors ont de plus en plus de difficultés à maintenir leur production et à renouveler leurs réserves.

• La plupart des entreprises d'extraction de pétrole étant nationalisées – Lukoil (Russie), Petrobras (Brésil), Saudi Aramco (Arabie Saoudite), StatoilHydro (Norvège), PDVSA (Venezuela), Pemex (Mexique), NNPC (Nigeria), etc. –, les gouvernements vendent leur pétrole directement d'État à État ou à travers le marché international. Des **négociants** achètent et revendent ce pétrole. Parmi les plus importants, on trouve les sociétés suivantes : Vitol (Pays-Bas), Glencore (Suisse), Addax BV, Addax & Oryx Group (Pays-Bas), Cargill-Alliant Energy (États-Unis), Trafigura Beheer BV (Pays-Bas), Arcadia Petroleum (Royaume-Uni, filiale de Mitsui, Japon).

• Le **transport** du pétrole brut se fait de deux manières : sur terre, par oléoduc, et sur mer, par cargo. Le transport sur terre peut également se faire par chemin de fer ou par camions mais le coût est élevé par rapport à l'oléoduc. Le pétrole de Russie, dont la principale destination est l'Europe, est transporté par oléoduc ; il en est de même des échanges entre le Canada et les États-Unis. Pour le transport par pétroliers, les voies maritimes principales partent du Golfe Persique à destination de l'Asie, de l'Europe et de l'Amérique.

• L'industrie du **raffinage** assure la transformation du pétrole brut en produits pétroliers. Cependant, cette capacité n'est pas répartie de manière égale selon les régions du monde, tant en termes de nombre de raffineries qu'en termes de technologie utilisée par ces raffineries. La **distribution** des produits pétroliers fait intervenir des revendeurs différents

suivant les pays. Ainsi, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, la grande distribution concurrence fortement les réseaux de stations service des grandes marques. En Italie, aux Pays-Bas et aux États-Unis, la distribution se fait presque exclusivement via des stations service hors grandes et moyennes surfaces (GMS). En France, où la grande distribution fut la première en Europe à s'emparer de la distribution de l'essence aux particuliers, la quantité de carburant vendue par les GMS est d'environ 40 % de la consommation totale, contre 50 % pour les raffineurs intégrés et 10 % pour les indépendants.

Il est courant de regrouper les diverses activités pétrolières en deux ensembles : l'**amont** et l'**aval**. Ainsi, on emploie le terme d'intégration verticale pour exprimer le fait qu'une même compagnie pétrolière est présente tant à l'amont qu'à l'aval, bien que les degrés d'intégration verticale de chacune puissent être différents.

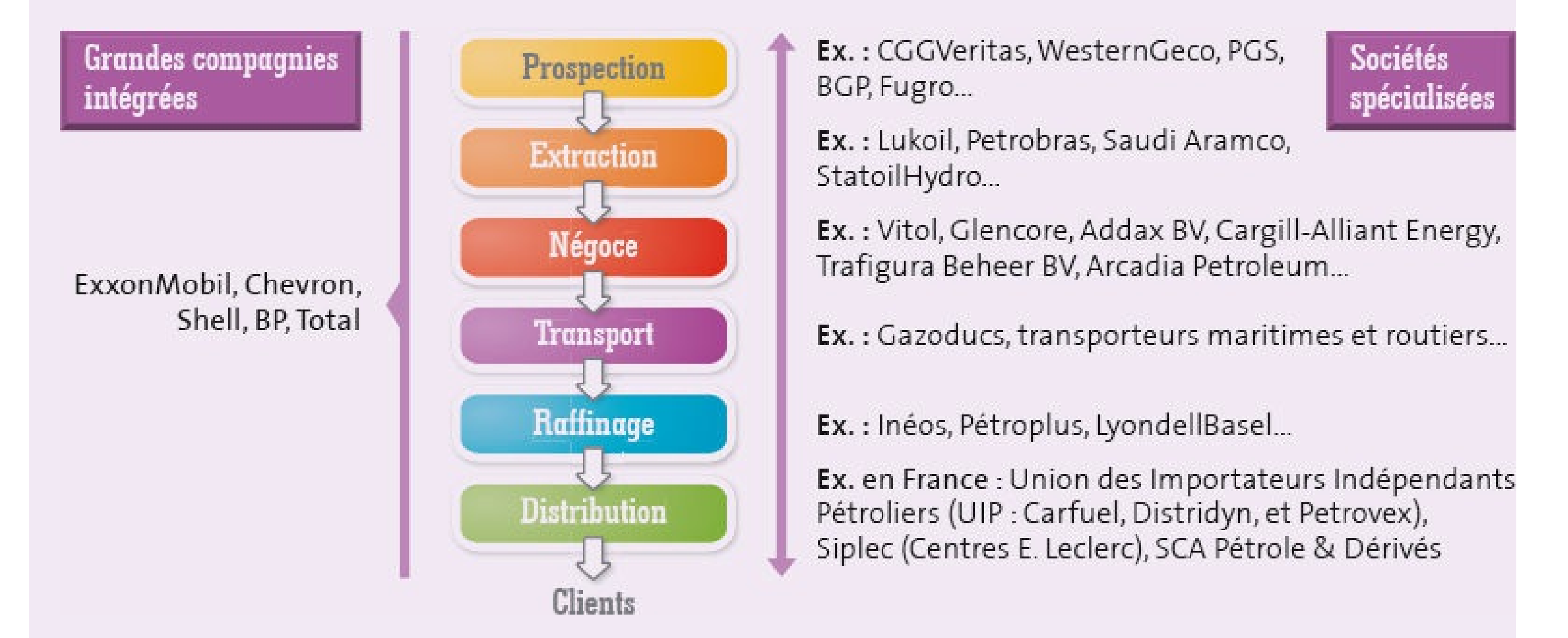


Figure 6.3 **Filière pétrole : majors complètement intégrées et sociétés spécialisées**

Au début des années 1980, il existait une quinzaine de compagnies pétrolières principales : six majors et neuf indépendants. En 2012, les cinq compagnies internationales privées sont ExxonMobil, Chevron, Shell, BP et Total. Du point de vue de leur capitalisation financière, les groupes d'hydrocarbures (nationaux et privés) dominent le classement des entreprises cotées, PetroChina et ExxonMobil occupant les deux premières places mondiales.

La recherche d'une intégration verticale plus complète peut découler de deux logiques différentes, l'une industrielle et l'autre économique :

– d'un **point de vue industriel**, l'amont constitue souvent le fondement de l'activité des compagnies. En effet, il existe des facteurs de sécurité d'approvisionnement, d'économie de transaction et d'économie d'échelle qui expliquent le recours à un degré élevé d'intégration verticale ;

– d'un **point de vue économique**, dans la mesure où les ventes du secteur amont sont les fournitures du secteur aval, le caractère contra-cyclique des résultats des deux secteurs est un atout. Il existe donc un lien entre l'intégration verticale et la stabilité des bénéfices des

compagnies pétrolières.

L'intégration verticale permet aux plus grandes des compagnies pétrolières de lisser leurs bénéfices, leur permettant de contrer la volatilité provoquée par les évènements industriels et économiques. Les majors se caractérisent donc par des volatilités financières plus faibles. Enfin, l'intégration verticale semble bien adaptée en période de forte variation des prix du brut (la période 2008 est exemplaire à ce titre). Au contraire, les compagnies spécialisées, soit sur l'amont, soit sur l'aval, connaissent des risques sectoriels plus élevés, du fait de leur spécialisation.

Finalement, trois facteurs assurent la stabilité des bénéfices des compagnies pétrolières : la **taille de la compagnie, la diversification géographique des activités** et l'**intégration verticale**. ■

Sources : Perruchet D. et Cueille J.P. ; Minefi-DREM, 2008.

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Comment analyser l'écart entre le taux d'intégration verticale de certains acteurs et la réalité de l'intégration d'une filière ? Quel est l'impact des choix stratégiques ?

2. Pourquoi les majors intègrent-elles l'activité raffinage ?

3. L'intégration verticale permet de mieux contrôler les ressources et de lisser les risques financiers. Ces avantages sont-ils réellement stratégiques ? Améliorent-ils durablement la performance de l'entreprise ? Sont-ils pertinents pour les actionnaires ?

L'**intégration profilée**[1] fait référence à une intégration dont le degré n'est pas uniforme selon le stade de la filière. Par exemple, la distribution mettra en concurrence des magasins détenus en propre avec des commerces franchisés, les deux étant réunis sous la même enseigne commerciale (voir le mini-cas Nouvelles Frontières suivant).

L'intégration verticale profilée se traduit donc par le recours à des fournisseurs, des producteurs ou des distributeurs externes à l'entreprise, et fréquemment mis en concurrence avec l'organisation interne.

Ces différents exemples illustrent l'importance des choix d'organisation verticale dans la stratégie des entreprises. L'intégration verticale complète est certes devenue rare. En revanche, l'intégration verticale partielle permet le contrôle de la valeur ajoutée de plusieurs stades successifs. Enfin, l'intégration verticale profilée illustre le fait que les entreprises achètent, produisent ou distribuent en recourant à la fois à des unités détenues en propre et qu'elles contrôlent sur un plan capitalistique, et à des fournisseurs, producteurs ou distributeurs externes et indépendants avec lesquels elles établissent des relations commerciales et nouent des contrats.

1.2 Les avantages stratégiques de l'intégration verticale

L'intégration verticale présente trois avantages que nous allons développer successivement :

- favoriser les investissements dans des actifs spécialisés ou spécifiques ;
- améliorer la qualité des produits et services ;
- mieux gérer la fluidité dans la filière et être plus réactif.

1.2.1 Les investissements dans les actifs spécifiques

Un actif spécifique est destiné à un usage spécialisé. Il ne sert qu'à une entreprise en particulier. Sa valeur est significativement réduite en cas d'usage alternatif, par une autre entreprise que celle pour qui l'investissement a été fait à l'origine. De ce fait, effectuer un investissement spécifique, par exemple pour le compte d'une entreprise cliente particulière, rend l'entreprise qui fait cet investissement très vulnérable : si l'entreprise cliente ne respecte pas ses engagements, il sera pratiquement impossible d'utiliser l'actif en question pour servir de nouveaux clients.

Ainsi, si un fournisseur investit dans des moules pour fabriquer des pièces automobiles conçues spécialement pour un constructeur, ces moules perdront toute valeur dès lors qu'il faudra servir un autre constructeur dont les modèles seront incompatibles avec les pièces fabriquées. Le fournisseur est donc très vulnérable, en cas de non respect par le client de ses engagements, à l'opportunisme de ce client.

MINI-CAS d'entreprise



L'intégration verticale profilée chez Nouvelles Frontières

D'abord tour-opérateur, la société Nouvelles Frontières (NF)[1] est un exemple d'intégration verticale profilée. Elle est à l'origine intégrée en aval car elle distribue elle-même ses produits et services via un réseau spécifique d'agences de voyage. En 1986, la société s'intègre en amont et ouvre ses premiers hôtels-clubs Paladien. En 1990, Nouvelles Frontières devient propriétaire de la compagnie de transport aérien Corsair. En 1995, elle crée son site Internet pour la distribution de ses produits. En 2005, la société procède à l'achat de la marque Havas Voyages pour consolider sa présence dans la distribution. Au total, le portefeuille du groupe Nouvelles Frontières regroupe les activités suivantes :

– dans l'hôtellerie : deux chaînes hôtelières, les hôtels-clubs Paladien et Koudou ;
– une compagnie aérienne, Corsair International ;
– une activité de tour-opérateur avec les marques Nouvelles Frontières et TUI France ;

– une activité de distribution avec les agences exclusives et franchisées Nouvelles Frontières, les agences Havas Voyages et les centres d'appels Nouvelles Frontières.

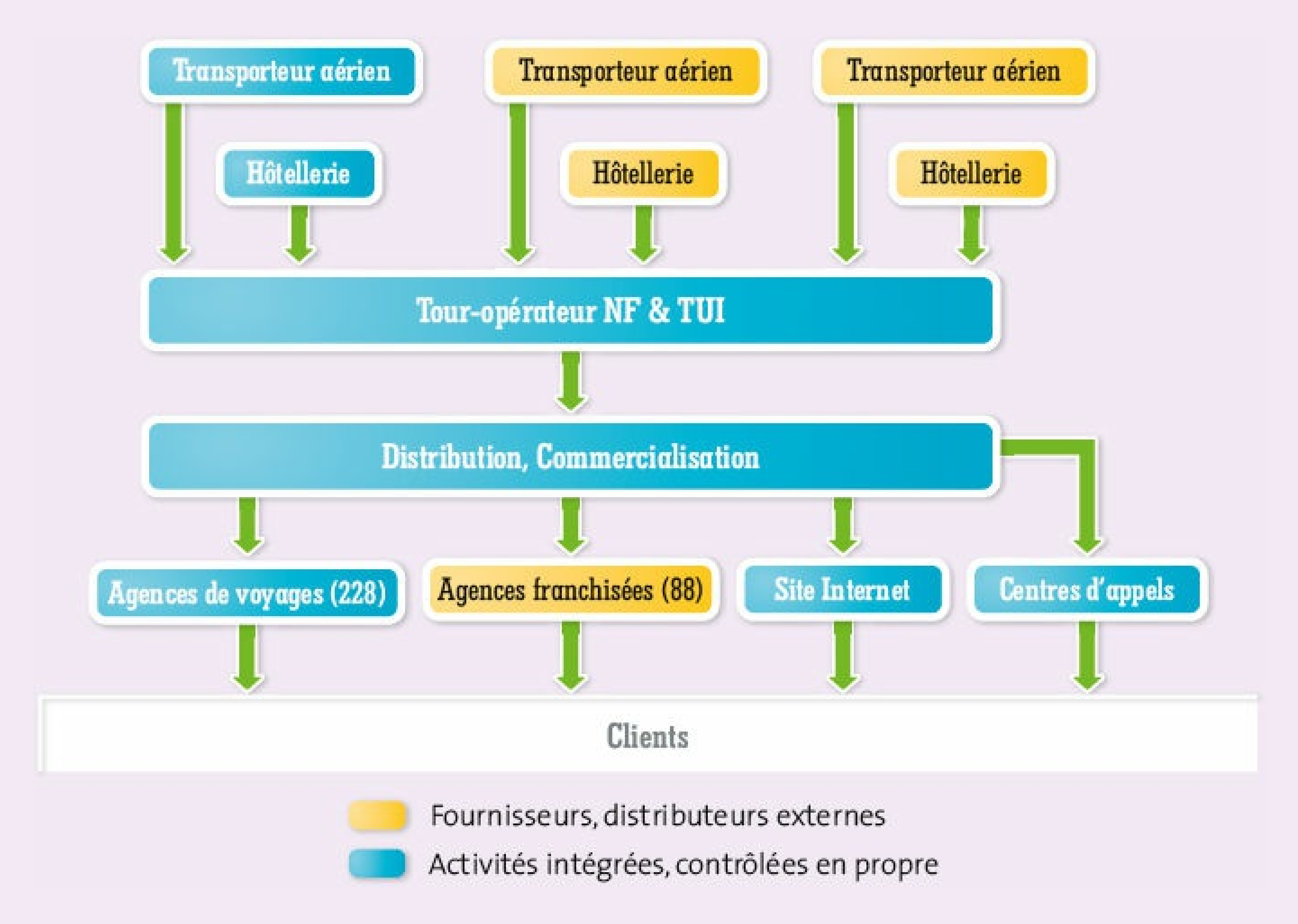


Figure 6.4 **Intégration profilée et filière d'activité : l'exemple de Nouvelles Frontières**

L'intégration verticale profilée ne permet pas à NF de répondre pleinement à ses besoins. En termes de destination des clients, le volume assuré en 2007 par Corsair International (filiale à 100 %) représentait 72 % des passagers sur la destination des Antilles, et 88 % pour la Réunion/Madagascar, contre 22 % et 0 % respectivement pour le Maroc et les États-Unis. Pour de nombreuses autres destinations, l'achat de vols secs à des compagnies aériennes était la meilleure réponse de NF aux besoins de ses clients.

Dans les domaines de l'hôtellerie et de la distribution, NF met en concurrence une solution interne avec le recours à des prestataires externes indépendants. Sur certaines destinations, comme les Antilles, NF donne priorité à ses moyens aériens et hôteliers afin de leur assurer un taux de remplissage élevé. Sur d'autres destinations, parce que la masse de clients est éparse, NF recourt aux contrats de fourniture classiques. En ce qui concerne la distribution, NF utilise la franchise pour accélérer son implantation géographique. Le cas Nouvelles Frontières illustre donc la notion d'intégration verticale profilée. Le degré d'intégration n'est pas le même selon le stade analysé (15 à 20 % des besoins pour le transport aérien contre 100 % pour la distribution ; 7 à 10 % pour l'hôtellerie contre 100 % pour le tour-opérateur). Par ailleurs, NF recourt à des régimes juridiques, comme la franchise, pour garantir le contrôle à 100 % de la distribution, tout en en limitant le coût lié

au développement du réseau d'agences. ■

1 Devenue filiale du groupe allemand TUI en 2002, puis consolidée en 2007.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Si l'intégration verticale adoptée par une entreprise couvre des activités différentes, comment tenir compte des règles du jeu et du *business model* propre à chaque activité ?

2. Pourquoi mettre en concurrence des formes d'organisation différentes (intégration et franchise par exemple) pour des activités identiques ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

Six formes de spécificité des actifs sont généralement distinguées :

1 La spécificité de site

Elle concerne les activités pour lesquelles la localisation géographique est essentielle. On pense aux activités d'extraction minière ou de matières premières (ex. : la bauxite pour l'aluminium) ou les sources d'énergie (ex. : pétrole, gaz), ou bien aux points géographiques pour le relais du signal en téléphonie mobile. Investir dans des activités fortement spécifiques et spatialement localisées rend les deux entreprises en présence très dépendantes l'une de l'autre, avec un risque que celle qui a effectué les investissements spécifiques les plus importants devienne vulnérable vis-à-vis de l'autre.

2 La spécificité des actifs physiques

Ils correspondent à un investissement réalisé pour un usage particulier. Ce sera le cas d'un laminoir pour un industriel de la sidérurgie ou d'un centre d'entreposage pour un groupe de la distribution alimentaire. À nouveau, l'entreprise qui a réalisé cet investissement se rend très vulnérable à l'opportunisme de l'autre.

3 La spécificité des actifs humains

Elle correspond à l'accumulation de connaissances dans des personnes ou des équipes qui constitue une base d'expérience difficilement remplaçable. Par exemple une équipe de développeurs de logiciels, ou bien une équipe d'analystes dans une banque d'affaires, spécialisée dans un secteur d'activité particulier ; l'un des risques associés est la mobilité de ce capital humain, à même de quitter l'entreprise avec son expertise.

4 La spécificité des actifs dédiés

Ce sont les actifs requis pour les besoins d'une opération ou d'une transaction, afin de rentabiliser les investissements spécifiques. On peut imaginer un groupe pétrochimique dont les besoins ont conduit à la construction d'un oléoduc entre le lieu de raffinage et son usine : cet

actif est ainsi dédié à une transaction sujette aux variations de volume et d'activité, mais demeure fortement spécifique. La question est de savoir qui du pétrolier ou du pétrochimiste va supporter le coût d'investissement dans le pipeline. Si le pétrolier investit dans une telle infrastructure dédiée, il demandera en contrepartie des engagements de volume et de prix à son client (contrats de long terme).

5 La spécificité de marque

C'est un actif intangible qui sert d'indicateur de notoriété des produits, des services ou des activités d'une entreprise. Il est par définition fortement spécifique et n'est pas aisément remplaçable.

6 La spécificité temporelle

C'est une notion liée à la gestion des grands projets, comme la construction navale, aéronautique ou immobilière. Un maître d'ouvrage fera appel à la fois à ses propres équipes, mais aussi à un certain nombre de fournisseurs, d'équipementiers et de prestataires. Chacun de ces derniers s'engage sur un calendrier et un contenu de prestation. L'ordonnancement des différents corps de métier est essentiel pour la bonne exécution du projet. Le respect des délais a un impact fort sur le calendrier de la bonne exécution de la construction, et donc sur l'économie globale du projet.

1.2.2 L'amélioration de la qualité des produits et services

L'intégration verticale peut être un facteur d'amélioration de la qualité des produits et peut permettre une meilleure différenciation de l'offre. Elle assure à l'entreprise un meilleur contrôle de la qualité et peut ainsi devenir une source d'avantage concurrentiel. Outre le contrôle de la qualité, l'intégration verticale en amont permet aussi de sécuriser ses approvisionnements, de préempter des ressources rares et, de ce fait, de gêner les concurrents. La stratégie de contrôle de la filière constitue aussi une barrière à l'entrée pour de nouveaux concurrents.

> Aujourd'hui, Swatch ne se positionne pas seulement sur le marché des montres basiques. L'entreprise, qui a racheté des marques réputées, s'est aussi intégrée en amont dans la fabrication des mouvements mécaniques des montres haut de gamme. Swatch fournit ainsi plus de 60 % des mouvements utilisés par les horlogers suisses ou les grands groupes qui sont donc à la fois ses clients et ses concurrents. Swatch a décidé de réduire ses livraisons de composants, si bien que ses concurrents doivent désormais sécuriser leurs approvisionnements. Ils investissent dans la fabrication de mécanismes ou rachètent des fabricants de composants. Mais les PME, qui disposent de moins de ressources, sont dans une situation plus délicate.

> Les industriels de la maroquinerie de luxe s'efforcent de sécuriser leurs approvisionnements en matières premières. Hermès a ainsi racheté une trentaine de tanneries, à travers des prises de contrôle totales ou partielles, comme la Tannerie d'Annonay en 2013. Cette spécialiste des peaux de veau fournissait depuis longtemps Hermès en cuir box, une matière caractéristique des collections de la maison. L'entreprise a aussi fait l'acquisition de deux des principaux tanneurs de crocodile.

> Chanel a acheté son tanneur historique Bodin-Joyeux en 2013. C'est un achat stratégique pour Chanel puisque Bodin-Joyeux est l'un des rares fournisseurs encore existants qui maîtrise l'approvisionnement et la transformation des peaux d'agneau.

> Kering, à travers sa marque Gucci, a racheté en 2011 la tannerie Caravel Pelli Pregiate, spécialisée dans les peaux précieuses et plus particulièrement le crocodile. Le groupe a poursuivi ses achats avec l'acquisition de France-Croco en

2013, une des principales tanneries en France, afin de compléter ses capacités de production. France-Croco est spécialisée non seulement dans le tannage et le traitement des peaux pour des produits de luxe mais aussi dans l'approvisionnement, ce qui permet à Kering d'être maître de toute la chaîne, de l'achat des matières premières à la distribution.

Enfin LVMH a racheté en 2012 les Tanneries Roux, basées dans la Drôme, afin de s'assurer un accès prioritaire à leurs cuirs de veau. Le groupe avait aussi acquis en 2011 l'entreprise singapourienne Heng Long, un gros fournisseur en cuir de crocodile.

1.2.3 Une meilleure gestion du temps

Dans l'industrie de l'habillement il y a à la fois intégration en amont des distributeurs et intégration en aval des producteurs. Pour les distributeurs, il s'agit de mieux maîtriser les temps et les volumes de production, dans un secteur où la distribution est sensible à la fois aux aléas climatiques et aux effets de mode, et donc au coût des stocks et des invendus. Pour les producteurs, l'adaptation a été déterminée par trois facteurs : l'image de la marque, la fréquence des transactions et le pouvoir de marché de la distribution.

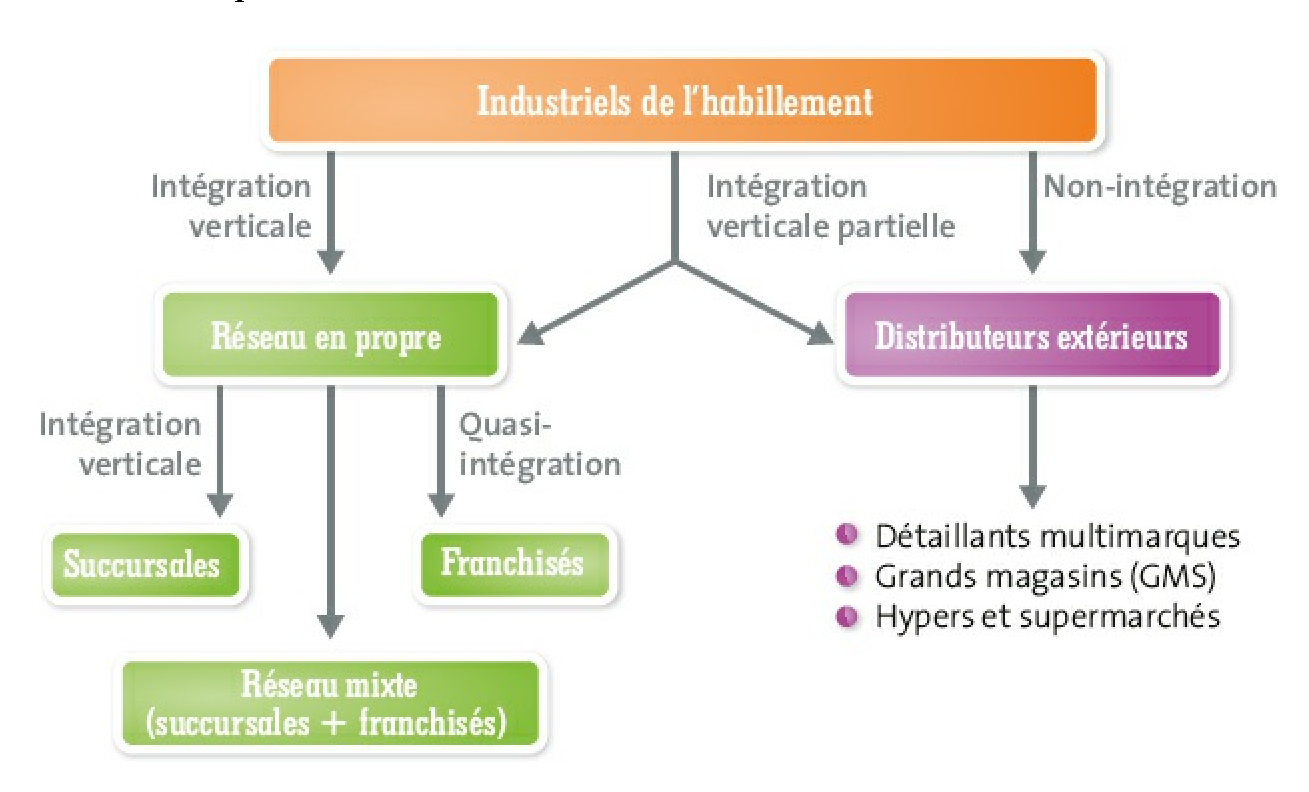


Figure 6.5 **Le choix du réseau de distribution des entreprises de l'habillement**

La figure 6.5 illustre la stratégie d'intégration verticale en aval des industriels de l'habillement. Elle représente leurs quatre choix possibles d'organisation :

- la non-intégration associée à des contrats achat-vente avec des distributeurs multimarques et non exclusifs ;
- l'intégration totale en aval via l'investissement dans des succursales monomarques ;
- la quasi-intégration en aval qui limite les investissements capitalistiques puisque les franchisés demeurent indépendants, mais qui contrôle ces derniers via des accords d'exclusivité (produits/zones), un contrôle de gestion et un contrat ;

- l’intégration profilée créant une concurrence entre un réseau de distribution en propre et un réseau de franchisés.

Au total, les règles de fonctionnement ont été bouleversées, comme en témoigne la stratégie de Zara.

> La production en petites séries a supplanté la production de masse organisée en deux collections annuelles traditionnelles. Zara propose ainsi de nouveaux vêtements en permanence. L’enjeu est de réagir rapidement à l’évolution du marché et de devancer la demande. Zara a ainsi mis en place une organisation en circuit court : en développant ses propres usines, en faisant appel à des sous-traitants situés en Galice pour les opérations à faible valeur ajoutée, ou en fabriquant en fonction des commandes.

1.3 Les faux avantages, les inconvénients et les limites de l’intégration verticale

Un certain nombre d’arguments conduisent à mettre en doute la réalité de certains avantages de l’intégration verticale. Ces objections portent sur les trois points suivants :

- l’alourdissement des coûts ;
- le manque de flexibilité face aux changements technologiques ;
- le caractère imprévisible de la demande.

1.3.1 L’alourdissement de la structure de coûts

Traditionnellement, l’intégration verticale est associée à la réduction des coûts, parce qu’en contrôlant ses approvisionnements et ses débouchés, l’entreprise peut minimiser les coûts de chaque activité tout en évitant de payer des marges à des intermédiaires.

L’alourdissement des coûts peut être dû à plusieurs facteurs, parmi lesquels : une politique salariale et de main-d’œuvre inadéquate, un excès de taille qui se traduit par un surdimensionnement des moyens ou une organisation pléthorique qui s’est progressivement alourdie et qui facture en interne les surcoûts de son fonctionnement.

Ces trois principaux défauts sont liés à la certitude qu’a le service ou la filiale en position de fournisseur interne de toujours pouvoir vendre au client interne.

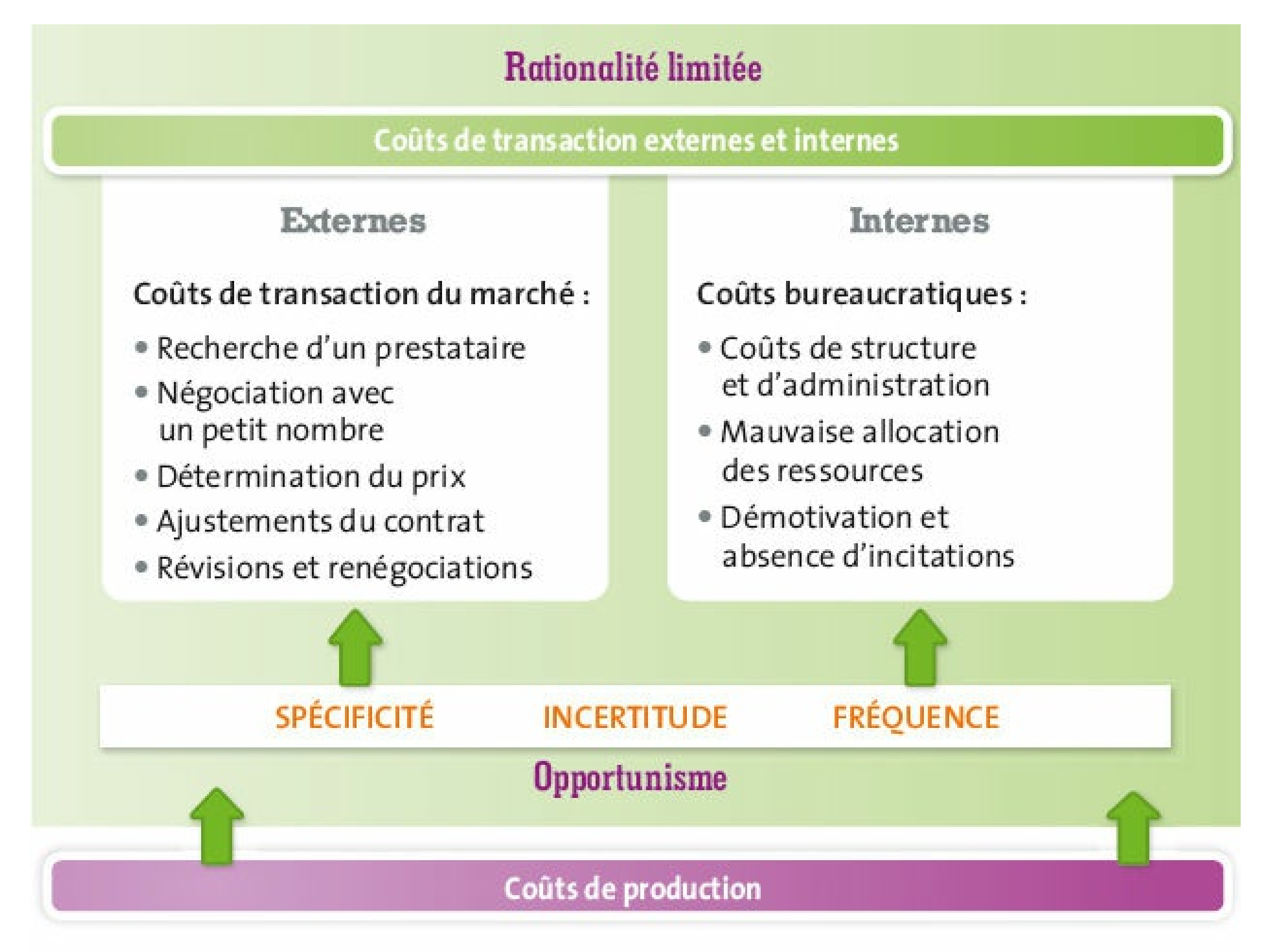


Figure 6.6 **Intégration et désintégration verticales : le modèle des coûts de transaction**

Les incitations sont alors négatives, et il est difficile d'obtenir des efforts de productivité pour endiguer la hausse des prix de cession internes. Il est par exemple difficile de savoir précisément combien coûte la fonction paie de l'usine assurée en interne par un service du groupe. Cette perspective vient ainsi enrichir le modèle de la théorie des coûts de transaction (voir l'encadré Fondements théoriques précédent). Ceux-ci étaient liés à la difficulté initiale de trouver des fournisseurs ou prestataires et de passer des contrats avec eux. Mais il existe des **coûts bureaucratiques spécifiques** associés à l'intégration. Ces inconvénients de l'intégration verticale peuvent être partiellement résolus grâce à l'intégration profilée qui permet de mettre en concurrence des fournisseurs internes avec des offres externes. Elle réimplante dans le fonctionnement interne de l'entreprise des règles de mise en concurrence entre un prestataire externe et une offre interne ; en bref en recourant à des règles de marché.

Plusieurs grands tour-opérateurs se sont intégrés en amont en faisant l'acquisition d'actifs dans le transport (compagnies aériennes) et l'hébergement (hôtels, clubs de vacances, etc.). Cette stratégie est suivie par des tour-opérateurs qui ont la puissance financière suffisante comme TUI et Thomas Cook. Leur objectif était d'acquérir des capacités de transport ou d'hébergement pour mieux gérer les stocks de produits touristiques. TUI a pu enregistrer des taux de charge de 90 % dans le transport aérien et des taux d'occupation de 82 % dans ses hôtels au milieu des années 2000. Cependant, la faiblesse des marges dans le secteur aérien et les difficultés récurrentes du secteur ont poussé le groupe allemand à revenir, en partie, sur sa stratégie. C'est ainsi que TUI France souhaite aujourd'hui se séparer de la compagnie Corsair, qui génère des pertes depuis plusieurs années.

Face à la difficulté de rentabiliser les actifs, de nombreux tour-opérateurs se sont engagés dans une stratégie d'*asset*

light qui les conduit à se concentrer sur la fourniture de services et l'expertise, c'est-à-dire le cœur de métier d'un tour-opérateur. Le groupe suisse Kuoni est un tour-opérateur européen réputé pour la qualité de ses prestations. Jusqu'au milieu des années 2000, Kuoni a mené une stratégie d'intégration verticale pour mieux contrôler sa chaîne de valeur puis a progressivement renoncé à cette stratégie afin de baisser ses coûts fixes, si bien qu'en 2010, ses coûts variables représentaient 79 % de ses dépenses. En 2008, Kuoni a vendu sa compagnie aérienne Edelweiss Air au groupe Swiss en échange d'un partenariat stratégique qui lui permettait de proposer son offre hôtelière sur le site internet de Swiss. Avant son désengagement d'Edelweiss, Kuoni avait cédé ses actifs hôteliers, notamment ses hôtels aux Caraïbes, en 2004. Kuoni constitue donc l'exemple probant d'un grand tour-opérateur généraliste haut de gamme qui a progressivement renoncé à l'intégration verticale amont et aval pour se concentrer sur son cœur de métier, la fourniture de produits et services touristiques.

1.3.2 Le retard à l'innovation et au changement technologique

Dans des environnements à rapide changement technologique, l'intégration verticale peut ralentir l'adaptation de l'entreprise aux innovations et à la remise en cause des standards technologiques. En effet, l'intégration verticale conduit souvent les entreprises à privilégier les solutions disponibles en interne, même lorsque celles-ci ne sont pas les plus innovantes ou les plus adaptées. L'entreprise, ayant mobilisé des actifs financiers, physiques, technologiques et humains, est forcément plus rigide et il lui est difficile de remettre en cause ces investissements.

1.3.3 Le caractère imprévisible de la demande sur les marchés

Dans le cadre d'une intégration verticale complète, les stades de la filière sont dimensionnés de telle façon que l'amont puisse approvisionner 100 % des besoins de l'aval.

Dans des environnements où la demande est difficilement prévisible, l'intégration verticale profilée est donc à préférer à l'intégration totale.

Au total, les principales limites à l'intégration verticale sont les suivantes :

- les coûts bureaucratiques émoussent les incitations à réduire les coûts opérationnels, à augmenter la productivité et à accroître la performance économique ;
- le caractère captif des débouchés en interne peut conduire à une performance financière élevée pour l'activité concernée (par exemple par la fixation de prix de cession internes élevés), mais à une performance économique globale dégradée ;
- les changements technologiques ou l'incertitude sur la demande ne peuvent être correctement anticipés et négociés du fait de la rigidité d'un *business model* basé sur les bénéfices initiaux de l'intégration verticale, et les investissements spécifiques consentis.

Il est donc nécessaire de mener un examen approfondi des avantages et inconvénients de l'intégration verticale amont et aval. L'intégration verticale profilée permet, en partie au moins, de faire jouer les mécanismes d'incitation créés par le marché et la concurrence, même pour les fournisseurs ou distributeurs internalisés.

L'intégration verticale représente enfin une forme de diversification puisqu'elle consiste à se positionner sur un nouveau stade de la filière économique. Cela signifie que l'entreprise va devoir affronter de nouveaux concurrents et acquérir des compétences pour pouvoir être compétitive. L'intégration verticale est donc une façon de renforcer sa position stratégique tout

en exposant l'entreprise à plus de concurrence.

> Netflix a décidé de produire ses contenus. Avec cette intrusion dans le cinéma, Netflix s'inscrit en rupture avec le modèle traditionnel de diffusion des films. Alors que traditionnellement un film est d'abord diffusé au cinéma puis sur d'autres supports (après un délai de 90 jours aux États-Unis et d'environ un an en France), les films produits par Netflix sortiront en même temps en salle et sur sa plateforme. Cette stratégie d'investissement dans des contenus originaux permet à Netflix de renforcer sa position au sein de la filière face aux diffuseurs traditionnels et de réduire sa dépendance aux droits de diffusion. Cette entrée dans la production cinématographique s'avère cependant risquée en raison des investissements massifs à réaliser dans des films dont le succès est toujours aléatoire. D'ailleurs, Netflix est très endetté et affichait un *cash flow* négatif en 2014, en raison de la production de contenus et de sa stratégie d'internationalisation forcée. De plus, Netflix est désormais en concurrence avec des entreprises globales comme les Majeurs du cinéma, HBO ou même Amazon, qui a décidé lui aussi de produire ses films.

1.4 Les alternatives à l'intégration verticale

Pour limiter les inconvénients de l'intégration verticale, les entreprises ont cherché à en limiter le poids et le coût en innovant sur un plan organisationnel. L'intégration verticale profilée en est un exemple. Les alliances stratégiques de type complémentaire (voir le chapitre 15) constituent aussi une alternative sérieuse à l'intégration verticale. Elles permettent en effet de limiter l'engagement capitalistique exigé pour prendre le contrôle d'une activité située en amont ou en aval. La politique de double source réintroduit aussi une mise en concurrence et, à travers celle-ci, des mécanismes d'incitation efficients. Par ailleurs, les contrats de long terme et la quasi-intégration sont aussi des alternatives à l'intégration verticale.

1.4.1 La mise en concurrence via la double source

Dans le cas de fournisseurs et d'équipementiers, l'instauration de relations de moyen et de long terme peut passer par la mise en concurrence de deux fournisseurs : c'est ce que l'on appelle la **double source**. La société Toyota a été pionnière en la matière. En échange d'un engagement sur un volume d'achat à l'année et sur une certaine durée d'approvisionnement, le fournisseur est conduit à investir dans des équipements ou des processus industriels spécifiques.

Toutefois, même en s'engageant sur des volumes d'achats, le donneur d'ordre ne se place pas dans une relation de dépendance et d'exclusivité, puisqu'il divise son marché d'approvisionnement entre deux fournisseurs. Il obtient ainsi un comparatif tant pour la structure de coût que pour la performance opérationnelle, ou encore pour la qualité et l'organisation de ses fournisseurs. La double source maintient donc une concurrence entre les deux fournisseurs.

1.4.2 La quasi-intégration

La quasi-intégration est une solution alternative à l'intégration verticale qui présente des avantages similaires. Elle ne recourt ni à la croissance interne ni à la croissance externe, mais s'effectue par l'intermédiaire de contrats. L'entreprise quasi intégrée étend son périmètre d'activités en contrôlant un réseau de fournisseurs ou de prestataires sans acquérir les droits de propriété correspondants et donc investir beaucoup. Elle évite ainsi de supporter les coûts afférents à l'intégration verticale et à la prise de contrôle des activités en amont ou en aval.

> Benetton fait appel pour la production de ses pulls à de multiples sous-traitants, de petites entreprises familiales, qu'elle peut facilement contrôler en leur fournissant les patrons, les machines et la matière première. L'entreprise ne

supporte pas de coûts salariaux tout en imposant ses prix, ses délais et ses standards de qualité. De même, en aval, Benetton possède très peu de magasins en propre, ce qui limite ses investissements. Cependant, les prix et la communication sont étroitement contrôlés pour préserver la marque.

La quasi-intégration désigne donc une **configuration contractuelle** formée de relations de long terme. Les relations sont cependant de nature quasi hiérarchique entre le donneur d'ordre et les prestataires comme c'est le cas par exemple entre les constructeurs automobiles et leurs concessionnaires, ou entre franchiseur et franchisés. La quasi-intégration réduit les besoins en capitaux : par exemple, dans le cas de la franchise, c'est au franchisé de fournir les locaux et d'acquérir les équipements. Du point de vue de la flexibilité, la quasi-intégration est une meilleure option que l'intégration complète. L'encadré En pratique suivant présente les principes qui permettent de sécuriser les contrats de long terme avec des fournisseurs ou des distributeurs.

EN PRATIQUE

Comment sécuriser les contrats de long terme

1. Construire une relation durable basée sur les intérêts de chacun : l'échange d'otages

Dans les industries minières ou d'énergie, les contrats peuvent durer de vingt à trente ans en moyenne. Dans le cadre des contrats de long terme, l'une des questions récurrentes est liée à l'investissement dans des équipements, comme par exemple un oléoduc ou un terminal pétrolier, ou bien dans des technologies spécifiques.

✔ De prime abord, si un fournisseur consent un engagement financier important dans le cadre d'un contrat de long terme, il semble se placer dans une relation de dépendance forte vis-à-vis de son donneur d'ordre. L'investissement spécifique qu'il réalise ne sera valorisé qu'à travers les contrats avec ce donneur d'ordre. Toutefois, ce dernier peut également se trouver dans une situation de dépendance comparable dès lors qu'un seul fournisseur a accepté d'investir.

✔ La cession gratuite d'une licence technologique ou la prise en charge d'une partie de l'investissement par le donneur d'ordre peuvent aussi illustrer la notion d'échange d'otages (*mutual hostage*). Ainsi, un donneur d'ordre peut décider de prendre à sa charge l'investissement pour l'achat d'une machine-outil ou d'un équipement industriel spécialisé. Cet actif spécifique est cependant installé dans les locaux du fournisseur.

✔ L'engagement financier est important et donne de la crédibilité à l'engagement contractuel du donneur d'ordre. D'un autre côté, en couvrant les coûts fixes, le contrat de long terme met l'accent sur les efforts en matière de coût de production et de productivité attendus du fournisseur, qui n'a plus à supporter les coûts de l'investissement initial.

2. Créer des engagements crédibles, mesurables et tangibles

✔ Un engagement crédible (*credible commitment*) correspond à un investissement à même de rendre irréversible l'engagement d'un signataire du contrat.

Ainsi, le contrat signé entre Fisher Body et General Motors reposait sur un engagement d'une durée de dix ans. GM s'engageait à acheter les pièces fabriquées par son fournisseur sur l'ensemble de cette période, ce qui constituait une forme d'engagement crédible. En échange, Fisher Body s'engageait à faire bénéficier GM des meilleures conditions de prix par rapport à n'importe quel autre donneur d'ordre.

✔ De même, dans les relations entre un franchiseur et un franchisé, le fait que le premier concède au second l'exclusivité de sa marque et de ses produits ou services sur une zone de chalandise délimitée illustre aussi la crédibilité de l'engagement.

2 L'externalisation stratégique

Une entreprise a deux options pour réaliser une activité : l'intégration verticale ou l'externalisation. L'externalisation elle-même peut être définie de deux manières différentes. Dans une acception étendue, elle consiste à confier tout ou partie d'une activité à un prestataire ou à un fournisseur. On parle alors également de sous-traitance. Dans une acception plus restreinte, elle consiste à transférer à un prestataire ou à un fournisseur tout ou partie d'une activité qu'elle réalisait auparavant en interne. L'externalisation s'accompagne alors souvent d'un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire.

Depuis quelques années, le recours à l'externalisation s'est considérablement accru. Deux facteurs contribuent à expliquer cet essor. D'une part, la nécessité de créer plus de valeur pour les actionnaires incite les entreprises à concentrer leurs ressources financières sur leur « **cœur de métier** » et à transférer un plus grand nombre d'activités à des prestataires. D'autre part, l'émergence de prestataires spécialisés pousse les entreprises à se demander si certaines activités doivent vraiment être conservées en interne.

2.1 Le phénomène de l'externalisation

Quelles activités les entreprises intègrent-elles et externalisent-elles ? Les données de la figure 6.7 sont extraites d'une enquête réalisée par l'Observatoire Cegos en 2011. Il s'agit du dernier état des lieux sur l'externalisation en France. Au début des années 2000, ce phénomène était nouveau. Il a donc beaucoup attiré l'attention. Aujourd'hui, l'externalisation est devenue un « classique » du management. On en parle moins que de phénomènes émergents comme la transformation numérique, par exemple.

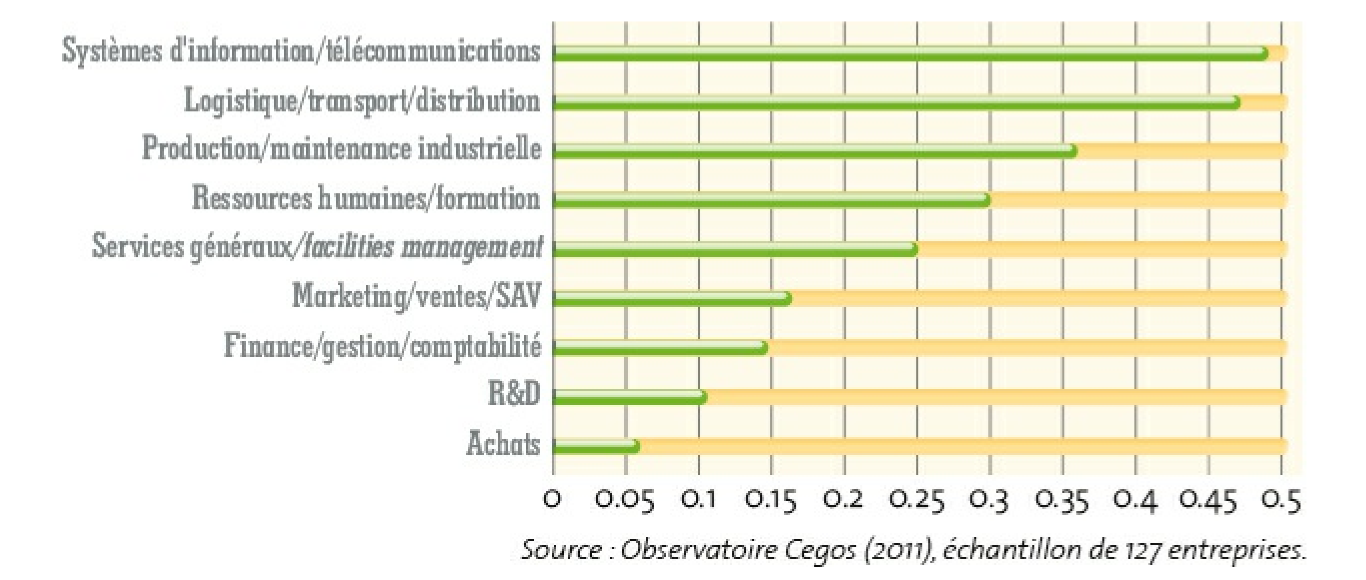


Figure 6.7 **L'externalisation en France**

L'enquête de la Cegos porte sur 127 entreprises françaises (pour moitié dans les services et pour moitié dans l'industrie). Elle montre que 82 % des entreprises françaises ont recours à l'externalisation. On observe cependant des différences selon le secteur d'activité et la taille des entreprises. L'externalisation est plus répandue dans les services (87 %) que dans l'industrie (77 %). La proportion d'entreprises externalisatrices n'est que de 78 % pour les entreprises de moins de 200 salariés.

Il existe aussi des différences importantes par fonction. La fonction systèmes d'information/télécommunications (49 %) et logistique/transport/distribution (48 %) sont les plus externalisées. Les fonctions production/maintenance industrielle (36 %), ressources humaines/formation (30 %) et services généraux/*facilities management* (25 %) sont assez souvent externalisées. Enfin, les fonctions marketing/ventes/services après-ventes (17 %), finance/gestion/comptabilité (15 %), R&D (11 %) et achats (7 %) ferment la marche.

> Toutes les activités sont-elles externalisables ? On peut le penser lorsque l'on voit que certaines entreprises externalisent même leur direction générale ! Après la faillite de la Lehman Brothers en 2008, la direction générale de la banque d'affaires a été confiée à Alvarez & Marsal (une société spécialisée dans le redressement d'entreprises en difficulté).

Même si toutes les activités ne sont pas forcément externalisables, les entreprises ont de plus en en plus recours à cette technique car elle est souvent utile. Les principaux avantages de l'externalisation sont au nombre de quatre :

1 La réduction des coûts de l'activité externalisée

En travaillant simultanément pour plusieurs clients, les fournisseurs et les prestataires spécialisés peuvent mutualiser le personnel et les équipements. Il en résulte des économies d'échelle dont bénéficient leurs clients.

2 L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

En concentrant leurs ressources financières sur une seule activité, les fournisseurs et les prestataires peuvent développer une expertise supérieure à celle de leurs clients. Cette expertise

leur permet d'améliorer la performance des activités qui leur sont confiées.

3 Le recentrage sur le « cœur de métier » de l'entreprise

Comme nous venons de le voir, l'externalisation peut permettre de réduire les coûts d'une activité. Les ressources financières économisées peuvent alors être réinvesties dans le « cœur de métier ».

4 L'amélioration de la gestion de l'activité externalisée

Certaines activités ne sont pas très bien gérées en interne. Les confier à un fournisseur ou à un prestataire permet d'accroître la flexibilité car l'entreprise externalisatrice verse une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée (coûts variables) au lieu d'investir dans du personnel et des équipements (coûts fixes).

Le mini-cas 7-Eleven suivant montre comment le recours à l'externalisation peut redynamiser une entreprise en difficulté.

Si l'externalisation présente de nombreux avantages, il ne faut pas oublier qu'elle a également des inconvénients. Comme les avantages, les principaux inconvénients de l'externalisation sont au nombre de quatre :

1 Le risque de sous-performance du fournisseur ou du prestataire

Même lorsque l'externalisation se justifie, une entreprise n'est jamais assurée que le fournisseur ou le prestataire sera capable de répondre à ses exigences.

2 La perte du savoir-faire et des compétences

L'externalisation a souvent pour conséquence une perte du savoir-faire et des compétences. Une entreprise qui externalise une activité qu'elle réalisait en interne finit souvent par se retrouver dans la même situation qu'une entreprise qui n'a jamais bénéficié de ces compétences et de ce savoir-faire.

MINI-CAS d'entreprise



L'externalisation chez 7-Eleven

Lorsque Jim Keyes fut nommé au comité de direction de 7-Eleven, la chaîne américaine de supérettes perdait de l'argent. Jim Keyes constata rapidement qu'elle était beaucoup trop intégrée. En 2001, le lait qu'elle commercialisait était produit par ses propres vaches ! Le nouveau dirigeant s'intéressa alors au fonctionnement de la filiale japonaise de 7-Eleven. Contrairement au reste de l'entreprise, elle avait très largement recours à l'externalisation.

Il conclut que ce modèle devait être étendu à toute l'entreprise. Plus précisément, il fixa l'objectif suivant : *« externaliser tout ce qui n'est pas essentiel à notre mission »*… un changement radical pour 7-Eleven.

Toutes les activités furent passées au peigne fin. Progressivement, 7-Eleven externalisa les ressources humaines, la finance, l'informatique et la logistique. Pour les activités sensibles, la démarche s'avéra assez complexe. Par exemple, les chips sont un produit très important pour les supérettes. L'entreprise a donc porté une attention toute particulière à ses relations avec Frito-Lay, son principal fournisseur. D'un côté, elle a confié à Frito-Lay la gestion de l'approvisionnement de ses magasins (ce qui lui a permis de réduire considérablement ses stocks).

D'un autre côté, elle a gardé la haute main sur tout ce qui a trait au *merchandising* des chips. Dans certains cas, 7-Eleven a également lié ses intérêts financiers à ceux de ses prestataires. Par exemple, l'entreprise a pris une participation dans Affiliated Computer Services, l'un de ses principaux prestataires informatiques.

L'externalisation a transformé 7-Eleven. En se concentrant sur un nombre limité d'activités, l'entreprise est parvenue à réduire ses coûts… tout en améliorant son fonctionnement. Au final, elle est devenue nettement plus performante que ses concurrents. ■

D'après Gottfredson M., Phillips S. et Puryear R., 2005.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi 7-Eleven a-t-il décidé de recourir aussi massivement à l'externalisation ?

2. Pourquoi a-t-il conservé le *merchandising* en interne ?

3 La dépendance envers le fournisseur ou le prestataire

Avec la perte du savoir-faire et des compétences, l'externalisation peut mener à une situation de dépendance envers le fournisseur ou le prestataire. Plus une entreprise externalisatrice est dépendante, plus il lui faudra composer avec son fournisseur ou son prestataire attitré, même si son niveau de performance n'est pas satisfaisant.

4 Le risque social

L'externalisation s'accompagne fréquemment d'un transfert de personnel vers le fournisseur ou le prestataire. Elle peut alors susciter un phénomène de rejet de la part des salariés.

Comme l'externalisation présente à la fois des avantages et des inconvénients, il n'est pas étonnant que les entreprises oscillent parfois entre externalisation et intégration.

> L'entreprise Samas, fabricant français de meubles de bureau, avait externalisé et délocalisé sa production en Chine pour profiter de coûts de travail plus faibles. Elle a pourtant choisi de revenir en France. Les coûts et les durées de transport de produits encombrants étaient en effet élevés et les clients souhaitaient une plus grande réactivité dans la fabrication et la livraison ou bien une conception personnalisée, plus facile à réaliser en France.

Quant au groupe Rossignol, fabricant de matériel de ski, il a relocalisé une partie de sa production de skis dans son usine de Sallanches et a développé son outil de production local, alors que sa production avait été partiellement délocalisée en Chine. L'objectif est d'être au plus près des marchés et d'être plus réactif.

Le mini-cas suivant montre comment la banque JP Morgan est passée à l'externalisation avant de revenir à l'intégration de son activité informatique.

MINI-CAS d'entreprise



Le cycle de l'intégration verticale et de l'externalisation chez JP Morgan

En 1991, les dépenses annuelles « informatique et télécommunications » de la banque JP Morgan dépassaient le milliard de dollars. Les dirigeants de la banque cherchèrent alors un moyen réduire ces dépenses. L'externalisation apparut très vite comme une bonne alternative à l'intégration verticale. Dès 1992, la décision fut prise d'externaliser le réseau de télécommunications chez AT&T et les centres de données chez IBM. Toutefois, les dépenses informatiques continuaient de croître.

Fin 1995, JP Morgan signa un contrat avec un consortium de prestataires : la *Pinnacle Alliance*. Dans ce consortium, CSC jouait le rôle d'interface avec JP Morgan. L'entreprise prenait en charge la plupart des activités mais sous-traitait la gestion des applications à Accenture et la gestion du réseau de télécommunications à AT&T. Le directeur informatique de JP Morgan déclarait à l'époque : *« L'alliance va nous donner accès à la puissance de prestataires de pointe pour nous aider à satisfaire les besoins technologiques croissants de notre activité. Elle va aussi permettre à nos équipes de se concentrer sur la stratégie et les innovations qui assureront à JP Morgan un avantage concurrentiel. »*

Alors que l'opération était une réussite du point de vue de JP Morgan, des tensions commencèrent à apparaître entre les membres du consortium. Accenture devait faire face à l'inflation rapide des salaires des programmeurs. L'entreprise engagea donc des discussions avec CSC et JP Morgan pour obtenir une révision des tarifs. Le ton monta rapidement. Fin 1998, Accenture intenta un procès à CSC, l'accusant de ne pas défendre ses intérêts face à JP Morgan. Finalement un accord fut trouvé, selon lequel une partie de l'activité d'Accenture ne transiterait plus par CSC.

En 2002, JP Morgan (qui avait fusionné avec Chase entre-temps) lança un nouvel appel d'offres. Un consortium mené par IBM décrocha le contrat. En janvier 2004, JP Morgan Chase fusionna avec Bank One. Cette fusion vit l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction qui n'était pas aussi convaincue que la précédente des bénéfices de l'externalisation. Quelques mois plus tard, le contrat avec IBM fut résilié et l'activité informatique fut

réinternalisée. Tout le personnel qui avait été transféré chez IBM ou chez les autres membres du consortium fut également réintégré. ■

D'après Bravard J.-L. et Morgan R., 2007

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi la banque JP Morgan a-t-elle pris la décision d'externaliser son informatique en 1992 ?

2. Pourquoi est-elle revenue sur cette décision en 2004 ?

2.2 La décision d'intégrer ou d'externaliser une activité

Cette décision est cruciale pour les entreprises. Lorsqu'une entreprise intègre des activités qui ne doivent pas l'être, elle ne peut pas suffisamment se consacrer à son « cœur de métier ». Lorsqu'une entreprise externalise des activités qui ne doivent pas l'être, elle se vide de sa substance… et risque de devenir une entreprise « creuse » (*hollow corporation*). Même s'il n'existe pas de cadre conceptuel unifié, trois approches peuvent être utilisées pour déterminer si une activité doit être réalisée en interne ou confiée à un fournisseur ou à un prestataire[2].

2.2.1 L'approche « avantage concurrentiel »

Cette approche est fondée sur la **théorie des ressources et des compétences** (voir le chapitre 5). Cette théorie part du postulat que les différences en termes de performance sont avant tout le reflet de différences en termes de ressources et de compétences. Comme nous l'avons vu au chapitre 5, cinq conditions doivent être remplies pour que des ressources et des compétences génèrent un avantage concurrentiel. Elles doivent : (1) créer de la valeur pour les clients ; (2) être rares ; (3) être difficiles à imiter ; (4) être difficiles à remplacer ; (5) être difficilement transférables, c'est à dire achetables ou vendables.

Si l'entreprise doit veiller à posséder les ressources et les compétences indispensables à son avantage concurrentiel, elle peut en revanche utiliser l'externalisation pour accéder aux autres ressources et compétences. Les moyens dégagés grâce à l'externalisation pourront alors être réinvestis pour renforcer les ressources et les compétences stratégiques.

> Dans l'informatique et l'électronique grand public, le design joue un rôle crucial. Il n'est donc pas surprenant qu'une entreprise comme Apple ait intégré cette activité. En revanche, les compétences en termes de production ne donnent pas d'avantage concurrentiel. Apple a externalisé la fabrication de tous ses produits (iMac, iPod, iPhone, iPad…).

> Dans le domaine de la mode, la capacité à produire (et à commercialiser) les vêtements le plus rapidement possible génère un avantage concurrentiel. C'est pourquoi Zara a intégré la production et la commercialisation de tous ses vêtements « mode » et externalisé la production des « basiques », pour lesquels le prix reste le principal critère d'achat.

2.2.2 L'approche « opportunisme »

Cette approche est fondée sur la théorie des coûts de transaction. Sa principale contribution

est la prise en compte des comportements opportunistes qui peuvent intervenir au cours d'une relation inter-entreprises.

D'après la théorie des coûts de transaction, les comportements opportunistes sont susceptibles de se manifester dans une situation de « petit nombre ». Plus le nombre de fournisseurs ou de prestataires est limité, plus l'entreprise externalisatrice est dépendante de son fournisseur ou de son prestataire. Ce dernier peut alors en profiter pour adopter un comportement opportuniste… et il vaut mieux recourir à l'intégration verticale.

> Depuis 2010, ArcelorMittal a racheté plusieurs mines de fer. Il n'y a que trois grands producteurs de minerai de fer dans le monde. ArcelorMittal anticipe une augmentation de la demande d'acier et veut réduire sa dépendance envers ces fournisseurs très puissants.

La situation de « petit nombre » peut exister dès l'origine d'une relation d'externalisation. Elle peut également apparaître en cours de relation, lorsque les partenaires réalisent des investissements spécifiques. Comme ces investissements ne peuvent pas être utilisés en dehors de la relation sans perdre une grande partie de leur valeur, ils créent une relation de dépendance. Plus un client est dépendant de son fournisseur ou de son prestataire, plus il sera obligé d'investir dans des mécanismes contractuels pour se protéger. Lorsque les coûts induits deviennent trop élevés, il est préférable d'opter pour l'intégration verticale.

FONDEMENTS THÉORIQUES

La frontière de la firme

Comme nous l'avons vu plus haut, la théorie des coûts de transaction s'efforce de justifier l'existence de la firme. Utiliser le marché ou la firme a un coût. On opte avant tout pour le mode d'organisation le moins coûteux. Oliver E. Williamson (prix Nobel d'économie en 2009) a développé une **théorie de la frontière de la firme** qui repose sur les hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme[1]. Alors que la rationalité limitée empêche les co-contractants de rédiger des contrats complets, l'opportunisme les incite à agir uniquement dans leur propre intérêt. Il est alors souvent difficile de gérer des transactions par l'intermédiaire du marché.

Deux types de coût doivent être distingués : les **coûts de production** et les **coûts de transaction**. Les transactions ont lieu sur le marché jusqu'à ce que la somme des coûts de production et des coûts de transaction devienne trop élevée. Elles sont alors réalisées à l'intérieur de la firme. Il y a également deux types de coûts de transaction : les **coûts de transaction *ex ante*** (correspondant aux coûts de recherche du fournisseur puis de l'établissement d'un contrat avec le fournisseur) et les **coûts de transaction *ex post*** (correspondant aux coûts de suivi et de renégociation du contrat).

Le niveau des coûts de production et de transaction est conditionné par les « attributs » des transactions. Ces attributs – au nombre de trois – permettent donc de déterminer si le marché ou la firme est le mode d'organisation le moins coûteux.

La spécificité des actifs

Des actifs sont dits spécifiques lorsqu'ils ont été spécialement développés pour un usage particulier. On distingue généralement la spécificité de site (qui se matérialise lorsque des équipements ont été implantés par un fournisseur à proximité de ceux de son client), la spécificité des actifs physiques (qui se matérialise lorsqu'un fournisseur a développé des équipements spécialement pour un client) et la spécificité des actifs humains (qui se matérialise lorsqu'un fournisseur a développé des compétences humaines spécialement pour un client). Plus un actif est spécifique, plus il est recommandé d'intégrer une transaction.

L'incertitude

Elle a deux origines : l'asymétrie d'information entre le client et le fournisseur ainsi que l'impossibilité de prévoir tout ce qui va advenir pendant la durée de vie du contrat. De ce fait, les contrats ne peuvent efficacement garantir les droits et obligations des parties à la transaction. C'est pourquoi en règle générale, plus le niveau d'incertitude est élevé, plus l'intégration est recommandée.

La fréquence

Williamson distingue deux types de transactions : les transactions occasionnelles et les transactions récurrentes. Les transactions occasionnelles doivent être réalisées sur le marché. Seules les transactions fréquentes peuvent être réalisées dans le cadre de la firme car ce mode d'organisation est le plus coûteux.

1 Williamson O.E., 1975 ; Williamson O.E., 1985.

> Lego a externalisé une partie importante de sa production en 2006. L'entreprise danoise a alors transféré les machines permettant de fabriquer et de d'emballer les briques à son fournisseur. En 2008, la décision a été prise de réintégrer l'activité de production. Comme les machines étaient spécifiques, Lego était devenu très dépendant de son fournisseur et n'a pas pu bénéficier des économies d'échelle espérées.

2.2.3 L'approche « flexibilité »

Lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée, il est risqué d'intégrer les ressources et les compétences nécessaires à sa réalisation. L'externalisation est alors particulièrement recommandée car elle présente une plus grande flexibilité que l'intégration.

Par exemple, il est préférable de laisser un fournisseur ou un prestataire réaliser des investissements qui peuvent rapidement devenir obsolètes. L'essor de l'externalisation de l'informatique depuis le début des années 1990 s'explique ainsi largement par la réticence des entreprises à investir dans des équipements dont la pérennité est loin d'être garantie. Il est également préférable de laisser un fournisseur ou un prestataire réaliser des investissements

dont les retombées sont difficiles à évaluer à l'avance.

> L'histoire des studios hollywoodiens de cinéma illustre bien la manière dont l'externalisation peut être utilisée pour gérer l'incertitude. Dans les années 1930 et 1940, les salles de cinéma étaient très fréquentées et les préférences du public étaient stables. Il était facile pour les studios de prédire quels acteurs, réalisateurs et types de films auraient du succès. Les studios étaient alors fortement intégrés (avec leurs propres réalisateurs, leurs propres équipes de tournage et même leurs propres réseaux de salles). Ils avaient également pour habitude de signer des contrats de long terme avec les « stars ». Avec l'essor de la télévision dans les années 1950, les choses ont fortement changé. La fréquentation des salles de cinéma a baissé et les préférences du public sont devenues de plus en plus difficiles à anticiper. Les studios ont alors commencé à fonctionner en projets, réunissant ponctuellement « stars », réalisateurs et équipes de tournage. Ce système, beaucoup plus flexible que le précédent, est encore en vigueur aujourd'hui.

2.2.4 Synthèse et illustration des trois approches

Les recommandations issues des trois approches sont résumées dans le tableau 6.2.

Approche	Recommandations principales
Avantage concurrentiel	• Intégration lorsque les ressources et compétences sont nécessaires pour détenir un avantage concurrentiel • Externalisation dans le cas contraire
Opportunisme	• Intégration lorsque la menace d'opportunisme du fournisseur ou du prestataire est élevée • Externalisation dans le cas contraire
Flexibilité	• Externalisation lorsque l'incertitude qui entoure l'activité est élevée • Intégration dans le cas contraire

Tableau 6.2 **Intégration ou externalisation ?**

Le mini-cas Disney-Pixar suivant illustre la manière dont les trois approches peuvent être utilisées pour mieux comprendre une décision d'externalisation ou d'intégration.

MINI-CAS d'entreprise



Disney – Pixar : externalisation ou intégration ?

Au début des années 1990, Disney est une entreprise diversifiée qui possède des parcs de loisirs, des chaînes de télévision, une maison d'édition, des studios de cinéma, des sociétés de production et de distribution de films ainsi qu'un circuit de commercialisation de produits dérivés. Son *business model* consiste à créer des personnages de dessins animés et à les exploiter sous toutes les formes possibles. La société Pixar a été créée en 1986, suite au rachat de la division « images de synthèse » de LucasFilm par Steve Jobs. Entre 1986 et 1991, l'entreprise se spécialise dans la réalisation de publicités, de clips et de jeux

vidéos. Elle commercialise également les logiciels d'animation qu'elle a développés (RenderMan, Marionette et Ringmaster).

À la fin des années 1980, Pixar commence à faire parler d'elle avec *Luxo Junior,* son premier court métrage d'animation en 3D. Elle réalise également les effets spéciaux de films comme *La Belle et la Bête* et *Terminator 2*. Toutefois, sa situation financière reste précaire. Steve Jobs cherche à la revendre plusieurs fois… mais il n'y parvient jamais. En revanche, il finit par arracher un accord à Disney. *Toy Story* sort en 1995 et révolutionne le monde du film d'animation. Il va également contribuer à redynamiser le marché du dessin animé. Alors que les films d'animation traditionnels (comme ceux de Disney) sont avant tout destinés aux enfants âgés de quatre à dix ans, ceux de Pixar attirent également les adolescents et les adultes.

Mis en confiance par ce succès, Steve Jobs menace de mettre fin à la relation avec Disney si le contrat n'est pas rééquilibré en faveur de Pixar. Michael Eisner, le PDG de Disney, finit par accepter de renégocier les termes du contrat en échange d'un allongement de sa durée. À l'occasion de la renégociation du contrat, Disney acquiert également 5 % du capital de Pixar. Les films réalisés dans le cadre du contrat de 1997 sont *1001 Pattes* (1998), *Toy Story 2* (1999), *Monstres et Cie* (2001) et surtout *Le Monde de Nemo* (2003) qui réalise l'exploit de détrôner *Le Roi Lion* (film réalisé par Disney) au classement des films d'animation les plus rentables.

Au même moment, l'échec de la *Planète au Trésor*, un film d'animation en 2D entièrement réalisé par Disney, se traduit par une perte de 100 millions de dollars. Steve Jobs profite alors de la situation pour tenter de renégocier à nouveau les termes de l'accord avec Disney. Il demande que les nouvelles conditions s'appliquent rétroactivement aux *Indestructibles* et à *Cars*, deux films qui devaient normalement être régis par l'accord de 1997. Steve Jobs justifie cette exigence de la manière suivante : « *Le fait d'inclure les deux prochains films dans le nouveau contrat est une pratique courante à Hollywood lorsqu'un studio veut s'assurer d'un contrat à plus long terme avec un partenaire de valeur. C'est ce que n'importe quel autre studio aurait fait.* »

Après plusieurs mois de discussions et une contre-proposition de Disney, les négociations sont interrompues en février 2004. Quatre studios sont pressentis pour prendre en charge la distribution des films de Pixar : Twentieth Century Fox, Sony Pictures, Warner Bros et Universal. Contre toute attente, aucun accord n'est annoncé. Les renégociations reprennent avec Disney dès l'arrivée d'un nouveau PDG, Bob Iger. En janvier 2006, Disney annonce le rachat de Pixar pour un montant de 7,4 milliards de dollars (soit cinquante fois son chiffre d'affaires ou encore le prix de soixante-dix de ses films). Depuis, *Toy Story 3*, un film de Pixar, est devenu le film d'animation le plus rentable de l'histoire en dépassant le milliard de dollars de recettes. ■

D'après Barthélemy J., 2011.

QUESTIONS ››››››

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Pourquoi Disney a-t-il décidé d'externaliser la production des films d'animation en 3D auprès de Pixar ?

2. Pourquoi Disney a-t-il fini par racheter son partenaire en 2006 ?

Pour Disney, une grande question se posait en 1991 : quel serait l'accueil réservé par le public à un film d'animation entièrement réalisé en 3D ? L'approche « flexibilité » suggère qu'il était sans doute préférable pour Disney de laisser un partenaire investir dans une technologie dont l'intérêt pour le grand public n'était pas encore prouvé. Au fur et à mesure que les succès se sont enchaînés, l'incertitude entourant le potentiel de l'animation en 3D s'est dissipée et l'externalisation a perdu de son intérêt.

En 1991, maîtriser l'animation en 3D n'était pas nécessaire pour détenir un avantage concurrentiel dans le secteur des films d'animation. En effet, l'animation en 2D dominait et Disney excellait dans ce domaine. En 2006, la situation a radicalement changé. L'approche « avantage concurrentiel » suggère qu'avoir ses propres ressources et compétences en matière d'animation en 3D est devenu un impératif. Malgré ses efforts, Disney n'est pas parvenu à développer de telles ressources et compétences en interne. Racheter une entreprise comme Pixar devient alors le seul moyen pour Disney de combler son retard.

Après le succès du *Monde de Nemo*, Steve Jobs exige que le contrat signé en 1997 soit revu en faveur de Pixar mais surtout que les nouvelles conditions s'appliquent rétroactivement aux *Indestructibles* et à *Cars*. Ce comportement peut être qualifié d'opportuniste car les deux films, déjà en cours de production, devaient être régis par l'accord de 1991. Le comportement de Jobs s'explique par la situation de dépendance dans laquelle se trouve Disney. Tous ses efforts pour développer des compétences d'animation en 3D ont été vains. L'approche « opportunisme » suggère donc de recourir à l'intégration.

On peut noter que les recommandations des trois approches sont parfois contradictoires. Par exemple, il est possible que la menace d'opportunisme soit forte (ce qui pousserait à recourir à l'intégration, alors que le besoin de flexibilité l'est également (ce qui favoriserait plutôt l'externalisation). Dans ce cas, la décision finale dépend de la stratégie de la firme. Les entreprises qui craignent d'être dépendantes d'un fournisseur ou d'un prestataire n'auront pas recours à l'externalisation lorsque la menace d'opportunisme est élevée… même si le besoin de flexibilité est fort. À l'inverse, les entreprises qui ont moins peur d'être dépendantes d'un fournisseur ou d'un prestataire auront recours à l'externalisation lorsque le besoin de flexibilité est fort… même lorsque la menace d'opportunisme est élevée.

2.3 La gestion d'une activité externalisée

Même lorsque l'externalisation est souhaitable, le succès n'est jamais assuré. Le cas du Boeing 787 Dreamliner en fournit une bonne illustration.

> Boeing a toujours été fortement intégré. Après les attentats du 11 septembre, ses dirigeants ont pris la décision d'externaliser une grande partie de la conception et de la production du 787 Dreamliner. Le recours à l'externalisation

permettait à Boeing d'accroître sa flexibilité. Pour éviter de perdre son avantage concurrentiel, Boeing avait pris la décision de réaliser l'assemblage de l'appareil en interne. Cette étape est cruciale car elle permet de conserver une vision d'ensemble sur le projet. Enfin, la menace d'opportunisme restait faible car Boeing utilisait un réseau de cinquante fournisseurs. Mais le projet a pris plusieurs années de retard et certains appareils ont rencontré des problèmes qui ont conduit à la suspension de l'autorisation de vol pour le Dreamliner. Comment expliquer les difficultés de Boeing ? En fait, il s'est rapidement avéré que certains fournisseurs étaient incapables de produire les modules qui leur avaient été confiés. Surtout, Boeing ne semble pas avoir été capable de gérer ses fournisseurs. Au final, l'entreprise a rapatrié une partie de la production en interne et réembauché du personnel.

Pour réussir une opération d'externalisation, savoir gérer le(s) fournisseur(s) ou le(s) prestataire(s) est crucial. Cela suppose de conserver une véritable **direction d'activité**. Son rôle est assez différent de celui d'une direction d'activité traditionnelle. En effet, le contrôle direct des ressources est remplacé par le contrôle indirect, exercé par l'intermédiaire du contrat. Une **cellule de pilotage** doit également être mise en place. Concrètement, sa mission consiste à s'assurer que le prestataire remplit bien les exigences fixées par le contrat. Cette tâche n'est pas toujours aisée. Si la plupart des critères quantitatifs sont faciles à évaluer, l'évaluation des critères plus qualitatifs nécessite une véritable expertise technique. Une opération d'externalisation doit donc souvent s'accompagner de l'embauche de personnel possédant à la fois des compétences techniques et juridiques.

Comme le montre l'encadré Fondements théoriques ci-dessous, on peut distinguer trois structures de gouvernance : le **marché**, la **forme hybride** et la **firme**. Si la firme correspond à l'intégration verticale, le marché et la forme hybride représentent deux formes d'externalisation. Chaque structure de gouvernance a ses particularités. On ne peut donc pas gérer un service interne comme un fournisseur ou un prestataire.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Les structures de gouvernance

O.E. Williamson a longtemps considéré qu'il n'existait que deux structures de gouvernance : le marché et la firme. À partir de ses travaux de 1991, il en ajoute une troisième : la forme hybride[1]. D'après lui, les trois structures de gouvernance se distinguent par leur régime contractuel, leurs mécanismes d'adaptation et leurs mécanismes d'incitation et de contrôle.

Le régime contractuel

Le marché utilise le contrat classique. Il se caractérise par des relations de court terme et une distance entre les co-contractants. La forme hybride utilise le contrat néoclassique. Elle se caractérise par des relations de long terme et une certaine dépendance entre les co-contractants. La firme repose sur l'autorité et la « doctrine de l'indulgence ». Tous les différends sont réglés en interne, sans avoir recours aux tribunaux.

Les mécanismes d'adaptation

Pour faire face aux changements dans l'environnement, Williamson distingue deux mécanismes d'adaptation : l'adaptation de type A (autonomie) et l'adaptation de type C (coopération). Le marché utilise exclusivement l'adaptation de type A. Tous les changements en matière d'offre et de demande se reflètent dans les prix. Les co-contractants s'y adaptent automatiquement. La firme utilise exclusivement l'adaptation de type C. Ce type d'adaptation apporte une réponse coordonnée à des questions pour lesquelles les intérêts des co-contractants ne sont pas convergents. Enfin, la forme hybride se caractérise par un positionnement intermédiaire. Cela lui permet de gérer des situations dans lesquelles la nécessité d'une adaptation coordonnée est supérieure à celle du marché mais inférieure à celle de la firme.

Les mécanismes d'incitation et de contrôle

Les mécanismes d'incitation sont les plus faibles dans la firme. En cas de forte performance, la rémunération n'est pas totalement indexée sur le niveau de performance. En revanche, les mécanismes de contrôle sont les plus forts dans la firme. Le contrat de travail permet de soumettre l'employé à une supervision fine. Au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la firme, l'intensité de ces mécanismes (qui lui sont propres) diminuent.

En résumé, la forme hybride se situe entre le marché et la firme en matière de régime contractuel, de mécanismes d'adaptation et de mécanismes d'incitation et de contrôle :

- par rapport au marché, elle offre des mécanismes de contrôle et d'adaptation supérieurs mais sacrifie une partie des incitations ;
- par rapport à la firme, elle se fonde sur des mécanismes de contrôle et d'adaptation moindres mais bénéficie d'incitations plus fortes.

Attributs	Structure de gouvernance		
	Marché	Forme hybride	Firme
Instruments			
Intensité des stimulants	++	+	0
Mécanismes de contrôle administratif	0	+	++
Attributs de la performance			
Adaptation de type A	++	+	0
Adaptation de type C	o	+	++
Régime contractuel	++	+	0
Légende : ++ = fort ; + = moyen ; 0 = faible			

Tableau 6.3 **Les trois structures de gouvernance**

1 Williamson O.E., 1991.

Concrètement, deux grandes approches peuvent être utilisées par la direction d'activité et la cellule de pilotage pour gérer un prestataire ou un fournisseur. La première approche repose sur le **contrat** (et s'apparente donc essentiellement à la structure de gouvernance « marché »). La seconde approche met l'accent sur la **confiance** (et ressemble donc beaucoup plus à la structure de gouvernance « hybride »). Comme nous le verrons, ces deux approches peuvent être utilisées de manière exclusive ou simultanée[3].

2.3.1 La gestion par le contrat

La gestion par le contrat fait référence au développement du meilleur contrat possible. Le contrat a une influence cruciale sur la performance d'une opération d'externalisation. En effet, il s'agit du principal outil permettant à une entreprise externalisatrice de se protéger de l'opportunisme éventuel de son fournisseur ou de son prestataire. Qu'est-ce qu'un bon contrat ? Plusieurs dimensions doivent être particulièrement soignées :

1 Précision

Les contrats mal définis ont généralement pour conséquence inéluctable une faible qualité de service et des coûts élevés. Il est donc impératif pour une entreprise externalisatrice de bien

préciser ses attentes dans le contrat.

2 Complétude

Essayer de rédiger le contrat le plus complet possible présente également des avantages importants. En effet, plus le contrat est complet, moins une entreprise externalisatrice risque de devoir subir l'opportunisme de son fournisseur ou de son prestataire. Le risque de devoir engager des renégociations coûteuses est également moindre.

3 Flexibilité

Idéalement, le contrat doit permettre de faire face aux évolutions de l'environnement. Pour cela, il est recommandé d'y inclure des clauses de flexibilité.

4 Équilibre

Les contrats déséquilibrés sont à éviter. Paradoxalement, un contrat trop favorable à une entreprise externalisatrice n'est pas forcément très bon pour elle. En effet, le prestataire ou le fournisseur cherchera alors à facturer des prestations non prévues dans le contrat initial.

Toutefois, il n'y a pas de contrat idéal. Le contenu du contrat dépend avant tout des risques qui caractérisent une opération d'externalisation. Plus les risques sont élevés, plus le contrat devient complexe. Le tableau 6.4 présente les clauses utilisées dans deux contrats d'externalisation de l'informatique. Elles sont réparties en quatre catégories : clauses de suivi du prestataire, clauses de prix, clauses d'adaptation aux changements dans l'environnement et clauses de sortie du contrat.

Le premier contrat a été utilisé par une compagnie d'assurance pour la seule externalisation de ses centres de traitement de données informatiques. Aucun employé n'a été transféré et la durée du contrat était de deux ans. Le périmètre était limité. Par conséquent, les risques pour l'entreprise externalisatrice l'étaient également. Le second contrat a été utilisé par une compagnie d'assurance pour l'externalisation de son activité informatique. 280 employés ont été transférés au prestataire dans le cadre d'un contrat d'une durée de dix ans. Les risques étaient beaucoup plus élevés que dans le cas précédent car l'entreprise externalisatrice dépendait de son prestataire pour toute son activité informatique.

Comme on le voit dans ce tableau, les clauses utilisées pour la gestion du prestataire étaient assez semblables. En revanche, les clauses de prix et de sortie de contrat présentaient de fortes différences. Alors que le premier contrat utilisait une simple clause de type « prix fixe », le second contrat utilisait des clauses plus complexes de type *benchmarking* et partage des coûts et des bénéfices. Si le second contrat ne comportait aucune clause de réversibilité, le premier contrat comportait des clauses de réversibilité matérielle et humaine. En ce qui concerne les changements dans l'environnement, les deux contrats prévoyaient la possibilité d'une adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité de l'entreprise externalisatrice. En revanche, seul le premier contrat prévoyait de garantir au prestataire un volume d'activité minimum. Cela s'explique par le fait qu'il avait réalisé des investissements considérables pour son client.

	Externalisation des	Externalisation de la

	centres de données informatiques	totalité de l'activité informatique
Montant du contrat	1,5 million de dollars	330 millions de dollars
Nombre d'employés transférés	0	280
Durée du contrat	2 ans	10 ans
Nombre de pages du contrat	35	350
Clauses de suivi du prestataire		
Tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service	✓	✓
Comités bipartites avec réunions régulières	✓	✓
Enquêtes de satisfaction chez les utilisateurs	✓	✓
Pénalités financières en cas de performances inférieures au niveau fixé dans le contrat	✓	✓
Bonus en cas de performances supérieures au niveau fixé dans le contrat		✓
Procédure d'escalade	✓	✓
Clauses de prix		
Clause de type « prix fixe » (déterminé à la signature du contrat)	✓	
Indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce à un mécanisme de type *benchmarking*		✓
Clause prévoyant le partage des coûts et des bénéfices		✓
Clauses d'adaptation aux changements dans l'environnement		
Adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité avec		

volume minimum garanti au prestataire		✓
Adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité sans volume minimum garanti au prestataire	✓	
Évolution de la technologie vers les standards du marché		✓
Clauses de sortie de contrat		
Réversibilité matérielle à la fin du contrat (possibilité de rachat des installations ou du matériel du prestataire...)		✓
Réversibilité humaine à la fin du contrat (possibilité d'embauche d'employés du prestataire…)		✓
Résiliation du contrat en cas de faute grave du prestataire	✓	✓

Tableau 6.4 **Comparaison de deux contrats d'externalisation de l'informatique**

MINI-CAS d'entreprise



La gestion par la confiance chez Marks & Spencer

Jusqu'à la fin des années 1990, Marks & Spencer utilisait quatre grands fournisseurs de vêtements. Chacun de ces fournisseurs travaillait pour la chaîne de distribution anglaise depuis plusieurs dizaines d'années. Les dirigeants de Marks & Spencer attribuaient une grande partie du succès de leur entreprise aux relations de proximité qu'elle avait développées avec eux.

Il n'y avait pas de contrat formel. Les relations reposaient essentiellement sur des valeurs communes. Lorsque ses fournisseurs rencontraient des difficultés, Marks & Spencer faisait toujours des efforts pour les aider. En échange, ils s'étaient engagés à accepter les exigences de Marks & Spencer en termes de qualité. Ils donnaient également beaucoup plus

d'informations sur leur fonctionnement à Marks & Spencer qu'à leurs autres clients.

À partir de 1998, Marks & Spencer connut des difficultés financières sans précédent. Son chiffre d'affaires baissa et sa rentabilité diminua de près de 50 %. En octobre 1999, l'entreprise informa Baird, l'un de ses quatre principaux fournisseurs de vêtements, que les commandes en cours seraient les dernières. Trente années de relations de partenariat s'arrêteraient par la même occasion… Marks & Spencer ne reprochait rien de particulier à Baird. Ses dirigeants pensaient simplement que supprimer un fournisseur permettrait de faire baisser les tarifs des fournisseurs restants. Surpris par la décision de son client, Baird lui intenta un procès au motif qu'il n'avait pas respecté le préavis de trois ans qui s'imposait pour mettre fin à leurs relations. Le fournisseur licencia également 4 300 employés.

En septembre 2000, l'un des trois fournisseurs de vêtements restant, Coats Viyella (aujourd'hui Coats PLC), laissa entendre qu'il ne souhaitait plus travailler pour Marks & Spencer. Surpris de la décision de Coats Viyella, le distributeur anglais se retrouvait donc avec seulement deux fournisseurs. ■

D'après Blois K., 2006.

QUESTIONS »»»»»» **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi Marks & Spencer a-t-il pris la décision de réduire le nombre de fournisseurs ?

2. Pourquoi Coats Viyella a-t-il décidé de ne plus travailler pour Marks & Spencer ?

2.3.2 La gestion par la confiance

La gestion par la confiance fait référence au développement de relations de confiance avec le fournisseur ou le prestataire. Qu'est-ce qu'un partenaire digne de confiance ? C'est avant tout un fournisseur ou prestataire qui ne se comporte pas de manière opportuniste avec son client… même lorsque l'occasion se présente. La gestion par la confiance peut être très bénéfique pour plusieurs raisons. Elle motive les partenaires à investir dans la relation. Elle facilite la communication entre les partenaires. Enfin elle permet de réduire les coûts de transaction.

Il faut garder à l'esprit que la gestion par la confiance n'est pas toujours nécessaire. Lorsque les risques qui entourent une relation d'externalisation sont faibles, les mécanismes contractuels sont suffisants. Tout peut être spécifié dans le contrat. Il est également très facile de changer de fournisseur ou de prestataire s'il se comporte de manière opportuniste. Lorsque les risques qui entourent une opération d'externalisation sont élevés, les mécanismes contractuels montrent leurs limites. L'entreprise externalisatrice est dépendante de son prestataire ou de son fournisseur. Il est impossible de tout prévoir dans le contrat et le fournisseur ou le prestataire peut en profiter pour se comporter de manière opportuniste. La gestion par la confiance devient alors utile.

Comme le suggère le mini-cas Marks & Spencer précédent, la gestion par la confiance est délicate à mettre en œuvre. Le charme peut très facilement être rompu… aussi bien par l'entreprise externalisatrice que par son fournisseur ou son prestataire.

2.3.3 Gestion par le contrat et/ou gestion par la confiance ?

La gestion par la confiance et la gestion par le contrat sont souvent entendues comme des mécanismes exclusifs. Le raisonnement sous-jacent est simple : lorsque l'on fait confiance à son partenaire, il n'est pas utile d'investir dans des mécanismes contractuels. Pire, ils peuvent même empêcher le développement d'une relation de confiance. Cette logique est résumée dans la figure 6.8[4].

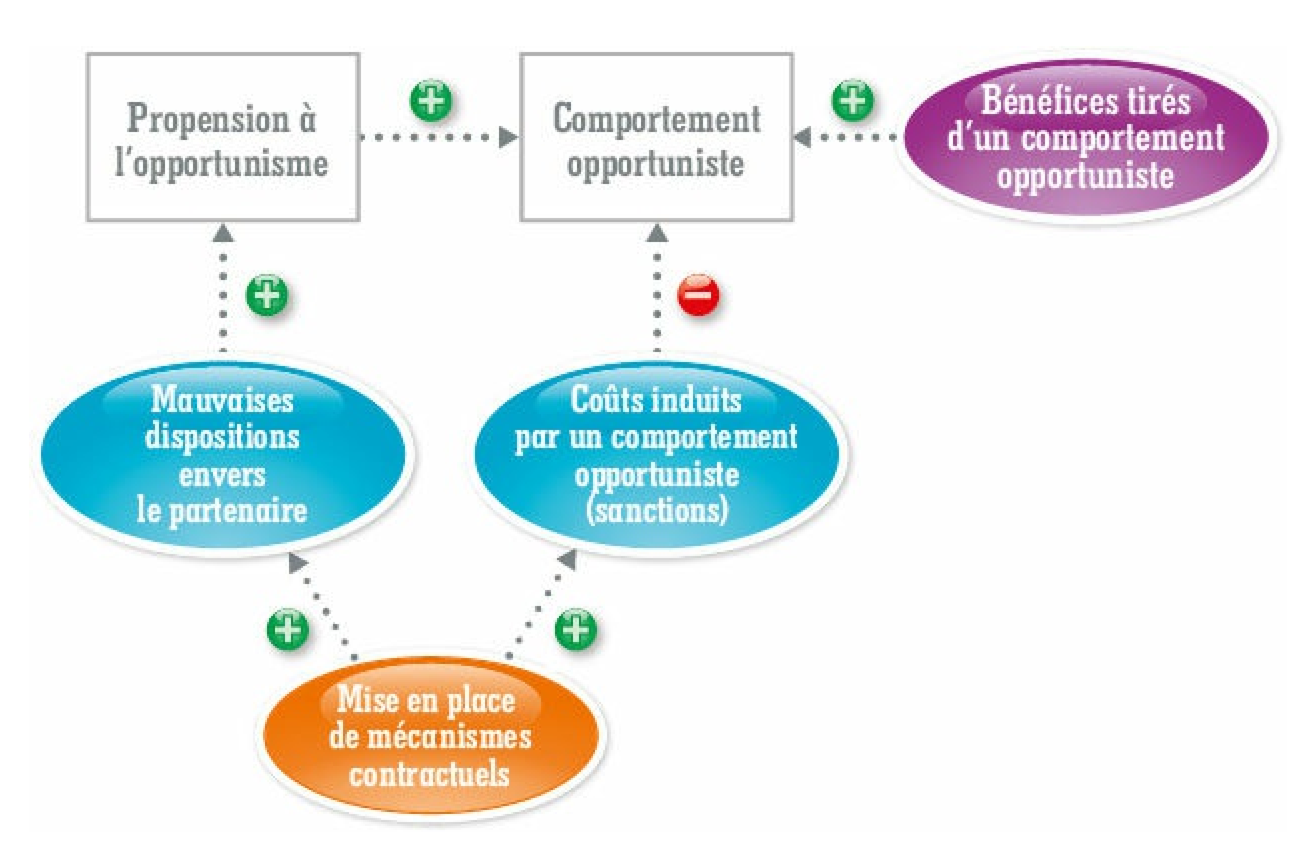


Figure 6.8 **L'influence des mécanismes contractuels sur l'opportunisme du fournisseur ou du prestataire**

Comme on peut le voir, un fournisseur ou un prestataire a une certaine propension à se comporter de manière opportuniste. Deux autres facteurs ont un impact direct sur la probabilité d'un comportement opportuniste : les **bénéfices** et les **coûts induits**. Plus les bénéfices sont importants, plus le fournisseur ou le prestataire aura tendance à se comporter de manière opportuniste. Plus les coûts sont importants, moins il aura tendance à le faire.

L'objectif des mécanismes contractuels est de réduire la probabilité d'un comportement opportuniste en augmentant les coûts induits par un tel comportement. Mais les mécanismes contractuels ont un effet pervers : ils instaurent un climat de méfiance… ce qui finit par accroître la probabilité d'un comportement opportuniste de la part du fournisseur ou du prestataire. En d'autres termes, les mécanismes contractuels peuvent être un obstacle à l'émergence de la confiance.

Ce phénomène peut être observé dans le mini-cas suivant sur l'externalisation de la fonction informatique d'une entreprise.

MINI-CAS d'entreprise



Une opération d'externalisation de l'informatique

En 1994, la direction générale d'une entreprise française décide d'externaliser sa fonction informatique. La plupart des employés du service sont transférés chez le prestataire ou incités à quitter l'entreprise. Si une petite équipe est conservée en interne avec pour mission d'assurer la maîtrise d'ouvrage, elle s'en avère rapidement incapable. Les difficultés éprouvées par la cellule de suivi proviennent de son manque d'expérience mais surtout des limites du contrat. L'entreprise a signé le contrat « standard » du prestataire : la moindre prestation non prévue dans le contrat fait l'objet d'un avenant et les coûts montent en flèche. En outre, la qualité de service ne répond plus aux attentes de l'entreprise. Comme le contrat ne prévoit pas l'évolution des équipements informatiques, ceux-ci deviennent progressivement obsolètes.

Les blocages à répétition de la fonction informatique perturbent alors de plus en plus fortement le fonctionnement de l'entreprise. Le contrat est rompu en 2001, trois ans avant son terme. La rupture du contrat permet à l'entreprise de corriger certaines des erreurs commises en 1994. Premièrement, le périmètre de l'externalisation est revu à la baisse. Des activités comme le développement et la maintenance des applications sont rapatriées en interne. Deuxièmement, les activités externalisées sont réparties entre deux prestataires différents. Troisièmement, une très grande attention est accordée aux mécanismes contractuels.

Alors que l'entreprise avait signé le contrat « type » du prestataire en 1994, les contrats de 2001 sont rédigés *« avec un souci obsessionnel du détail. »* Les nouveaux contrats comportent un grand nombre de clauses (convention de niveau de service, clauses de pénalités en cas de performance insuffisante, clauses de réversibilité à la fin du contrat ou en cas de rupture du contrat anticipée, clauses de remise en concurrence régulière du prestataire pendant la durée de vie du contrat …). Ils ont pour durée respective trois ans et cinq ans alors que la durée du contrat de 1994 était de dix ans.

Si des progrès très nets peuvent alors être observés, certains problèmes persistent. En particulier, les relations avec les nouveaux prestataires restent très tendues. D'après le directeur des systèmes d'information : *« Dès le départ, on s'est regardés en chiens de faïence et la rigidité extrême du contrat a empêché le réchauffement des relations. »* Alors qu'il pensait avoir « verrouillé » le contrat, il accepte mal de devoir signer des

avenants coûteux pour faire évoluer le périmètre des activités externalisées et les technologies utilisées. En outre, la mauvaise volonté de l'ancien prestataire complique fortement la tâche de ses successeurs. Au lieu de venir en aide à ses prestataires, le directeur des systèmes d'information de l'entreprise externalisatrice se montre intransigeant et exige le paiement de pénalités… ce qui contribue encore à détériorer les relations. ■

D'après Barthélemy J., 2008.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi la première opération d'externalisation a-t-elle échoué ?

2. Pourquoi la seconde opération d'externalisation n'a-t-elle pas entièrement été couronnée de succès ?

EN PRATIQUE

Les sept péchés capitaux de l'externalisation[1]

1. Externaliser des activités qui ne devraient pas l'être

Seules les activités périphériques peuvent être externalisées. Les activités stratégiques doivent impérativement être conservées en interne.

La distinction stratégique/périphérique peut également être appliquée au niveau d'une activité. On parle d'externalisation « sélective » lorsque l'on externalise uniquement les composantes les moins sensibles d'une activité.

2. Choisir un mauvais prestataire

Choisir un bon prestataire est crucial pour le succès d'une opération d'externalisation. Il ne suffit pas de choisir le fournisseur ou le prestataire le « moins-disant ». Il doit également être capable d'améliorer le fonctionnement de l'activité externalisée.

Deux types de critères peuvent être utilisés pour identifier un bon fournisseur ou un bon prestataire : des critères tangibles (ressources et compétences, solidité financière…) mais également des critères intangibles (compatibilité avec le client, volonté de développer une relation de long terme…).

3. Rédiger un mauvais contrat

Le contrat est essentiel. De nombreuses opérations d'externalisation échouent parce que le contrat n'a pas protégé l'entreprise externalisatrice de l'opportunisme de son

fournisseur ou de son prestataire.

Un bon contrat présente plusieurs caractéristiques. Il doit notamment être précis (en spécifiant les obligations du fournisseur ou du prestataire), aussi complet que possible (pour réduire le nombre de renégociations), équilibré (car les contrats léonins finissent par se retourner contre l'entreprise externalisatrice) et flexible (pour prendre en compte l'évolution de l'environnement).

4. Sous-estimer les questions liées au personnel

Une bonne gestion des aspects humains de l'externalisation est vitale. Les employés concernés par une opération d'externalisation se sentent souvent rejetés. Pour éviter que le niveau de performance de l'activité ne diminue trop fortement, il faut veiller à conserver en interne les employés les plus importants. Il faut également s'assurer que les employés transférés vers le fournisseur ou le prestataire resteront suffisamment motivés.

5. Perdre le contrôle sur l'activité externalisée

La perte de contrôle est l'un des plus grands risques de l'externalisation. De nombreuses entreprises ont recours à l'externalisation parce qu'elles pensent qu'il est plus facile de gérer un fournisseur ou un prestataire extérieur qu'un service interne. Ce n'est pas toujours le cas.

Pour garder le contrôle sur un fournisseur ou un prestataire, il est impératif d'assurer un suivi très strict. Cela nécessite notamment de mettre en place une véritable cellule de pilotage.

6. Sous-estimer les coûts cachés de l'externalisation

L'externalisation induit souvent des coûts cachés. On peut en distinguer deux types : les coûts de recherche et de contractualisation avec le fournisseur ou le prestataire (intervenant avant le début de l'opération d'externalisation) et les coûts de gestion et de suivi du fournisseur ou du prestataire (intervenant pendant l'opération d'externalisation). Ces coûts peuvent faire échouer une opération d'externalisation. Pour les réduire, il est préférable de ne pas externaliser d'activités trop sensibles.

Une étude récente a montré que l'externalisation génère un autre type de coûts cachés. À court terme, confier le dépôt de brevets à un prestataire spécialisé dans le domaine de la propriété intellectuelle présente deux avantages : la prestation coûte moins cher qu'en interne et les demandes de brevets sont plus fréquemment accordées. À long terme, les résultats sont beaucoup plus nuancés. En effet, la même étude a montré que les entreprises qui externalisent le dépôt des brevets parviennent beaucoup moins bien à les faire respecter. L'explication est simple : elles ne disposent plus des connaissances dont elles auront besoin pour détecter les violations de propriété intellectuelle commises par leurs concurrents[2].

7. Ne pas prévoir la sortie d'une relation d'externalisation

Les entreprises qui externalisent sont souvent réticentes à envisager la fin de la relation avec le partenaire. C'est une erreur car elle doit être anticipée dès la signature du contrat. Des clauses de réversibilité doivent être intégrées dans le contrat pour mieux contrôler le fournisseur ou le prestataire.

1. Barthélemy J., 2003.
2. Reitzig M. et Wagner S., 2010.

Dans le mini-cas précédent, du fait de sa mauvaise expérience avec l'ancien prestataire, l'entreprise externalisatrice s'attendait à ce que les nouveaux prestataires se comportent de manière opportuniste. Elle a donc cherché à se protéger en « verrouillant » le contrat. Toutefois, son obsession pour le respect des termes du contrat s'est avérée contre-productive car elle a empêché la confiance d'émerger.

Il existe une controverse quant aux relations entre la gestion par le contrat et la gestion par la confiance. Comme nous venons de le voir, les deux approches sont parfois considérées comme exclusives. Une entreprise qui utilise la gestion par la confiance n'a pas besoin de contrat. La gestion par le contrat pourrait même gêner l'émergence de la confiance. Pourtant, il peut être bénéfique d'utiliser les deux approches en même temps. Dans un premier temps, le contrat peut être utilisé pour favoriser l'émergence de la confiance. Lorsque le contrat n'est pas suffisamment détaillé, le risque de voir une relation d'externalisation se détériorer est très élevé… car les partenaires vont perdre beaucoup de temps et d'énergie à clarifier ce qui aurait dû figurer dans le contrat. En explicitant les attentes des deux partenaires, le contrat pose les bases d'une relation harmonieuse. Dans un second temps, la confiance peut être utilisée pour pallier les limites du contrat. Ces limites sont essentiellement dues à leur incomplétude.

> Dans le domaine de l'informatique, la vitesse d'évolution des technologies est telle qu'il est difficile pour les entreprises de prévoir leurs besoins plusieurs années à l'avance. Lorsque les mécanismes contractuels commencent à montrer leurs limites, la gestion par la confiance devient essentielle. En effet, il est peu probable qu'un prestataire fasse preuve de bonne volonté pour faire évoluer les technologies de son client lorsque les relations avec ce dernier sont mauvaises.

En conclusion, notons que même si les entreprises ont de plus en plus recours à l'externalisation, les échecs restent nombreux. Pour connaître le succès, il est impératif d'éviter les « sept péchés capitaux » présentés dans l'encadré En pratique précédent.

Les quatre raisons principales de recourir à l'intégration verticale sont :

– renforcer son *business model* dans l'activité existante ;

– contrôler la filière et créer des barrières à l'entrée pour ses concurrents ;

LES POINTSCLÉS

– accéder à une ressource ou à un actif rare et spécifique ;
– contrôler une activité amont ou aval qui crée de la valeur.

■ L'**intégration verticale amont** consiste à entrer dans une activité qui produit des facteurs, de la technologie ou des matières premières qui sont ensuite incorporés dans l'activité d'origine de l'entreprise.

■ L'**intégration verticale aval** conduit l'entreprise à prendre le contrôle d'une activité qui utilise, distribue ou vend ses produits ou services.

■ Une entreprise est totalement intégrée quand elle couvre la totalité des stades d'une filière.

■ L'**intégration partielle** fait référence à une intégration verticale qui ne couvre que l'amont ou l'aval d'une filière.

■ L'**intégration profilée** est une situation dans laquelle une entreprise recourt simultanément à deux types d'organisation différents pour un même stade de la filière ou un même maillon de la chaîne de valeur.

La théorie des coûts de transaction est une théorie dominante pour expliquer l'intégration verticale.

■ L'un des principaux **avantages de l'intégration verticale** est de mieux coordonner les activités à différents stades de la filière de production.

■ L'intégration verticale améliore la cohérence de la stratégie et de sa mise en œuvre. Elle permet de :
– favoriser les investissements dans des actifs spécialisés ou spécifiques ;
– améliorer la qualité des produits et services ;
– mieux gérer les impératifs et calendriers.

Les trois **limites principales de l'intégration verticale** sont :
– l'alourdissement des coûts ;
– le manque de flexibilité face aux changements technologiques ;
– le caractère imprévisible de la demande.

L'**externalisation** consiste à confier tout ou partie

❯	d'une activité à un prestataire ou à un fournisseur. ■ Les principaux avantages de l'externalisation sont : la réduction des coûts de l'activité externalisée, l'amélioration de la performance de l'activité externalisée, le recentrage sur le « cœur de métier » de l'entreprise et l'amélioration de la gestion de l'activité externalisée. ■ Les principaux inconvénients de l'externalisation sont : le risque de sous-performance du prestataire, la perte des compétences, la dépendance envers le fournisseur ou le prestataire et le risque social.
❯	On distingue trois approches de l'intégration verticale – L'approche « **avantage concurrentiel** » recommande l'intégration verticale lorsque les ressources et compétences sont nécessaires pour détenir un avantage concurrentiel et l'externalisation dans le cas contraire. – L'approche « **opportunisme** » recommande l'intégration verticale lorsque la menace d'opportunisme du fournisseur ou du prestataire est élevée et l'externalisation dans le cas contraire. – L'approche « **flexibilité** » recommande l'externalisation lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée et l'intégration verticale dans le cas contraire.
❯	On distingue la gestion par le contrat de la gestion par la confiance. ■ La **gestion par le contrat** fait référence à la rédaction et au suivi d'un bon contrat d'externalisation. Un bon contrat doit présenter quatre caractéristiques : précision, complétude, flexibilité et équilibre. ■ La **gestion par la confiance** fait référence au développement de relations de confiance avec le prestataire ou le fournisseur. ■ La gestion par la confiance est parfois entendue comme un **substitut** à la gestion par le contrat. Des mécanismes contractuels peuvent même empêcher le développement de relations de confiance. La gestion par le contrat et la gestion par la confiance peuvent également être **complémentaires**. Le contrat peut alors favoriser l'émergence de relations de confiance et la

	confiance peut pallier les limites du contrat.

1 Porter M.E., 1980.
2 Barthélemy J., 2011.
3 Barthélemy J., 2003.
4 Ghoshal S. et Moran P., 1996.

Chapitre

7



La dynamique concurrentielle

Nous avons vu dans les chapitres qui précèdent que l'avantage concurrentiel résulte de facteurs multiples, de la structure de l'industrie et des ressources stratégiques des entreprises. Mais les facteurs qui déterminent la performance d'une entreprise risquent à tout moment de se modifier. Cette dernière doit réexaminer inlassablement les causes de son succès et tenter de préserver ou de ré-inventer son avantage, en fonction des évolutions de l'environnement et des attaques des concurrents. L'avantage concurrentiel doit donc être compris de manière dynamique. Nous avons jusqu'ici insisté sur la prise en compte par l'entreprise de son environnement et de ses compétences. Mais la stratégie d'une entreprise se définit aussi en fonction des mouvements de ses concurrents.

Ce chapitre vise donc plus particulièrement à analyser la dynamique concurrentielle et les interactions entre les entreprises ainsi que leurs tentatives pour maîtriser au mieux ces interactions et renforcer un avantage concurrentiel toujours menacé. Les entreprises sont en effet en situation d'**interdépendance économique**, les actions des unes changeant la structure des gains pour les autres. De plus, le jeu des attaques et des réponses dépend aussi des similitudes de marchés et de ressources entre les concurrents. Il faut donc analyser ces diverses interactions et le comportement des entreprises, ce qui, en utilisant un vocabulaire militaire, revient à examiner comment combiner stratégie et tactique. ■

Sommaire

1 Interdépendance entre acteurs et théorie des jeux

Même si nous ne développons pas ce thème en détail, il est indispensable de mentionner la théorie des jeux comme un des modes de représentation des situations d'interdépendance économique entre acteurs. Le principe est simple : la stratégie d'un acteur est influencée par celle des autres acteurs du secteur ainsi que par l'anticipation (juste ou erronée) de ces actions en fonction d'informations ou de signaux envoyés par les concurrents. La théorie des jeux a donc développé un ensemble de concepts qui permet de décrire de multiples situations concurrentielles[1].

L'idée de base de la théorie des jeux est de représenter la structure des actions et des revenus tirés de ces actions à partir d'hypothèses de base sur l'accès des acteurs à l'information. Du fait des interactions concurrentielles, les gains d'un concurrent sont conditionnés par les actions de l'autre. Le principe de base de la théorie des jeux est qu'aucune action ne produit les résultats escomptés indépendamment des actions des concurrents. Cela signifie qu'**il n'y a pas de stratégie optimale en soi**. Pour parvenir à déterminer la structure des revenus de chaque acteur, il convient donc que le décideur se mette à la place de son concurrent pour envisager ses marges de manœuvre, son utilité perçue, ses ressources financières et ses espoirs de gains.

1.1 Éléments de base de la théorie des jeux

Pour décrire l'état du jeu, on prend en compte plusieurs éléments.

Tout d'abord, l'ensemble des **choix stratégiques** possibles en fonction de la situation donnée et du contexte technologique, économique… La théorie des jeux se limite souvent à un nombre limité de possibilités : lancer ou non un produit, baisser les prix de façon uniforme ou seulement pour un segment de clients, augmenter ou non les investissements. De plus, il est complexe de prendre en compte un **nombre élevé d'acteurs**, ce qui multiplie les interactions et donc la difficulté d'analyse.

Ensuite, la **nature de l'information** qui circule entre les acteurs. Cette information est-elle complète ou incomplète ? Les acteurs peuvent-ils identifier les mouvements de leurs concurrents ? Fait-on l'hypothèse qu'ils agissent simultanément ou séquentiellement ? Dans le cas d'une information complète, chaque acteur connaît l'ensemble des stratégies possibles du concurrent, ainsi que les coûts/retours associés pour chaque stratégie. Dans le cas d'une information incomplète, certaines dimensions sont masquées pour les acteurs qui agissent donc dans une plus grande incertitude. Cette situation introduit des raisonnements probabilistes complexes dans le calcul de résolution des jeux.

Enfin, le **niveau des gains** pour chaque décision. Selon la fonction de préférence des acteurs, leur aversion au risque, le montant des gains varie – et donc la décision finale intégrant les

actions des autres parties prenantes. La structure des gains permet de caractériser plusieurs types de jeux. On distingue :

– les jeux à somme nulle, où ce que perd un acteur est forcément acquis par l'adversaire ;

– et les jeux à somme non-nulle, pour lesquels deux joueurs peuvent ressortir avec des gains positifs.

Dans les situations représentées par la théorie des jeux, certaines stratégies aboutissent à un équilibre, c'est-à-dire à un état de stabilité et d'optimalité au moins relative. Aucun acteur n'a intérêt à sortir d'une situation stable et optimale. Un tel équilibre repose sur l'idée que les acteurs sont rationnels, sans quoi ils ne seraient pas en mesure de prendre l'utilité et l'intérêt des autres parties en compte dans leurs propres décisions.

L'**équilibre de Nash**, nommé d'après l'économiste John Nash, prix Nobel 1994, est la situation d'équilibre la plus usitée, dans laquelle chaque acteur pense agir du mieux qu'il peut en ayant intégré l'information sur les actions des autres joueurs.

	Entreprise A	
Entreprise B	**Lancement du nouveau produit**	**Pas d'action**
Lancement du nouveau produit	**22 / 12**	**32 / 4**
Pas d'action	**14 / 18**	**42 / 8**
NB : Les chiffres correspondent aux gains espérés pour les entreprises en fonction des actions « lancement du nouveau produit » et « pas d'action ».		

Tableau 7.1 **Structure des gains**

Dans l'exemple ci-dessus, l'équilibre de Nash se situe dans la situation de lancement pour les deux entreprises. En effet, dans ce cas-là, l'entreprise B passerait d'un gain de 22 à 14 si elle ne lançait pas son nouveau produit. Dans le même temps, l'entreprise A préfère également le lancement car sinon ses revenus passeraient de 12 à 4. Ainsi, compte tenu de l'intérêt de l'autre, chaque entreprise tend à lancer un nouveau produit.

La théorie de l'équilibre se traduit pour les entreprises par la recherche d'une **stabilité** pour tous. Ainsi, face à un nouvel entrant, une entreprise en place peut répondre en baissant les prix. De son côté, si le nouvel entrant accepte la guerre des prix, il fait comprendre aux entreprises en place que les marges se réduiront alors pour tous les acteurs. Cela signifie que si le nouvel entrant réussit à s'installer sur le marché, il ne sera de l'intérêt d'aucune des entreprises de se livrer à une coûteuse guerre des prix. Les entreprises cesseront donc probablement une guerre frontale.

C'est ce qui s'est passé en France dans le secteur des opérateurs de téléphonie mobile : lors des débuts de la téléphonie mobile, le monopole du marché était confié à France Télécom. Puis l'ouverture à la concurrence s'est faite avec l'entrée de SFR. Malgré cette concurrence nouvelle, les prix restaient assez hauts afin d'assurer de hauts revenus

et de financer les investissements nécessaires aux infrastructures de réseau. De cette manière, grâce à une « coopération » plus ou moins tacite de ces opérateurs, un équilibre optimal de Nash a été atteint. Cette situation s'est reproduite lors de l'entrée de Bouygues Telecom, même si celui-ci a dans un premier temps fait preuve d'agressivité commerciale. La situation s'est ensuite équilibrée. Orange, SFR et Bouygues ont stoppé une guerre des prix qui détériorait leurs marges pour arriver à une sorte d'équilibre où chacun trouvait son compte. Les trois opérateurs ont d'ailleurs été condamnés pour entente illégale en 2005.

En 2012, quand Free Mobile entre sur ce marché, il prend un tout autre parti et casse les prix. Pour reprendre les termes du dilemme du prisonnier, au lieu de se taire ou de coopérer en maintenant des prix élevés, le prisonnier parle, baisse les prix et, de fait, dénonce le cartel. Les conséquences sont immédiates : la part de marché de Free Mobile grimpe à un rythme sans précédent, le cours de bourse d'Iliad s'envole et, dès 2013, la branche mobile d'Iliad dégage un résultat opérationnel positif. Les autres opérateurs souffrent terriblement de cette concurrence : Bouygues Telecom constate en 2012 une perte nette de 14 millions d'euros. L'équilibre de Nash a été rompu.

Enfin, dans un dernier temps, les trois opérateurs historiques alignent une partie de leurs prix grâce à leurs marques *low cost* respectives et une véritable guerre des prix s'engage sur la durée. C'est dans ce cas de figure que le véritable équilibre de Nash est atteint mais sans pour autant qu'il soit optimal.

Nous verrons que cette perspective d'équilibre concurrentiel a été remise en question avec la notion d'hypercompétition par laquelle les concurrents cherchent en permanence à déstabiliser le jeu concurrentiel.

MINI-CAS d'entreprise



Boeing, Airbus et le projet d'un Super Jumbo

Boeing et Airbus ont tous deux envisagé de lancer un Super Jumbo, pouvant transporter 500 à 800 passagers. Les deux compagnies ont été prises dans ce qu'on pourrait appeler le dilemme du développeur :

faut-il développer un projet aussi coûteux lorsque la taille du marché est incertaine et que la présence de deux concurrents sur ce marché peut être fatale ?

Acteur 2 / Acteur 1	Développer	Ne pas développer
Développer	Perte/Perte (marché trop étroit)	Profit/Pas de profit (domination de l'acteur 1)
Ne pas développer	Pas de profit/Profit (domination de l'acteur 2)	Pas de profit/Pas de profit

Tableau 7.2 **Dilemme du développeur : cas général**

Dans ce dilemme, chaque acteur peut choisir entre deux options : investir dans le

développement d'un nouveau produit ou ne pas investir. Si un seul acteur décide de lancer un produit, il aura un gain supérieur. Si les deux acteurs développent le produit, les deux acteurs subiront des pertes. Le développement d'un très gros porteur était estimé à 15 milliards de dollars pour une capacité estimée à moins de 2000 appareils. Les deux compagnies souhaitaient éviter le dilemme du développeur en regroupant leurs ressources au sein d'un projet commun. Cette coopération permettait de réduire le risque pour chaque constructeur. Et un échec aurait affecté de la même façon chaque constructeur.

Mais le risque existait que l'un des acteurs profite de la coopération pour acquérir des compétences technologiques et sorte gagnant de l'alliance. Airbus pensait que Boeing ne manifestait qu'un intérêt superficiel pour la coopération et ne s'engagerait pas dans des investissements lourds et irréversibles. Développer un Super Jumbo signifiait pour Boeing qu'il perdrait sa situation dominante acquise avec le B747, un modèle certes ancien, mais sans concurrents, l'A330 d'Airbus ne pouvant embarquer que 330 passagers contre 420 pour le 747.

Airbus / **Boeing**	**Développer le Super Jumbo**	**Ne pas développer le Super Jumbo**
Développer le Super Jumbo	**Coopération**. Risque élevé/Risque (perte du monopole pour Boeing, marché trop étroit ?)	Risque/Perte (domination de Boeing)
Ne pas développer le Super Jumbo	Perte/Risque (domination d'Airbus, marché étroit ?)	Profit/Perte (monopole de Boeing préservé)

Tableau 7.3 **Dilemme du développeur : cas de Boeing et Airbus**

Sans concurrence sur le marché des gros porteurs, Boeing réalisait des profits importants pour chaque appareil vendu. De son côté, Airbus pensait que les profits réalisés sur les ventes des 747 permettaient à Boeing de baisser les prix sur les moins gros porteurs, directement concurrents avec les appareils d'Airbus. L'intérêt de Boeing était donc de ne pas développer un Super Jumbo qui aurait introduit un nouveau concurrent et amoindri ses ventes de 747. En 1995, Airbus prend la décision de s'engager seul dans le développement du Super Jumbo.

En réponse, Boeing, qui avait fait échouer le partenariat, annonça son intention (réelle ou non) de développer un gros porteur de 600 passagers, pour un coût de développement estimé à 2 milliards de dollars. Boeing lançait donc un signal en forme de menace à Airbus, lui signifiant que son très gros porteur ne serait jamais rentable. Boeing espérait aussi qu'Airbus, consortium de plusieurs constructeurs européens, se diviserait sur la stratégie à suivre et annulerait son projet.

La tentative de bluff échoua lorsque des compagnies comme Singapour Airlines demandèrent à Boeing de préciser son projet. Le constructeur américain annonça finalement des coûts de développement d'environ 7 milliards de dollars. Boeing avait donc tenté de

dissuader Airbus de se lancer dans le projet et de préserver sa zone de profit, mais sans succès puisque le projet d'A380 fut concrétisé par Airbus. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Comment expliquer l'attitude de Boeing ?
2. Selon vous Boeing aurait-il dû s'associer à Airbus ?

La théorie des jeux accorde donc une grande importance aux actions des entreprises mais aussi à l'interprétation qu'en font leurs concurrents. En ce sens, il s'agit d'une **théorie des signaux** envoyés par les entreprises et de l'interprétation faite par leurs adversaires. Par exemple, un fournisseur avec qui on signera un contrat de longue durée sera en confiance, cela évitera un comportement opportuniste et il réalisera des investissements pour améliorer ses prestations, ce qui servira finalement à son client. On est alors dans une logique gagnant-gagnant.

Face à la menace d'un nouvel entrant ou d'un produit de substitution, une entreprise peut choisir d'investir dans son outil de production et de créer une **surcapacité industrielle** afin de signifier à ses nouveaux concurrents qu'elle sera en mesure de riposter rapidement à une attaque.

Une entreprise peut aussi envoyer un **signal fort**, en répondant durement à l'arrivée d'un concurrent, par une baisse des prix par exemple. Cette réponse s'adresse directement au nouvel entrant mais constitue aussi un signal dissuasif pour d'éventuels autres nouveaux concurrents. Pour être convaincante, une réponse doit être forte. Mais dans la logique de l'interprétation, une riposte très forte peut aussi être interprétée comme un coup de bluff. Dans cette perspective, la théorie des jeux se comprend au pied de la lettre comme un jeu, une partie de poker où l'annonce et le bluff comptent autant que la force réelle d'une main.

Un autre apport de la théorie des jeux est de montrer qu'une concurrence exacerbée peut être destructrice, y compris pour le vainqueur. Il est parfois préférable pour une entreprise de ne pas éliminer ses concurrents, ce qui pourrait laisser la place à de nouveaux entrants aux trajectoires stratégiques plus agressives, innovantes et moins faciles à maîtriser[2].

1.2 Quelques leçons à retenir : limites et conditions d'application de la théorie des jeux

La théorie des jeux est aujourd'hui une discipline à part entière de l'économie. Mais pour les dirigeants d'entreprise, le raffinement mathématique, la schématisation nécessaire à la résolution des problèmes ainsi que l'information incomplète dans laquelle ils évoluent constituent autant de freins à l'usage direct des modèles de théorie des jeux. Dans les situations réelles, il est en effet souvent difficile de déterminer précisément les stratégies de jeu possibles et les gains associés

puisque l'information est incomplète.

Par ailleurs, bien des problèmes susceptibles d'être formalisés avec le langage de la théorie des jeux tendent à être résolus de façon plus simple, presque intuitive, par les acteurs en situation concrète à partir de ce que les psychologues dénomment des heuristiques, à savoir des raccourcis pratiques tirés de l'expérience collective ou individuelle.

En moyenne, ces réponses heuristiques donnent des résultats acceptables par rapport aux optimums obtenus à partir de calculs précis. Il semble de plus qu'il existe une tendance humaine à **favoriser les probabilités de coopération** au détriment des situations concurrentielles. Ceci a pour effet, dans les jeux à somme non-nulle, de faire ressortir des gains communs pour les acteurs, supérieurs à ce qu'un des acteurs pourrait retirer du jeu de manière individuelle.

Malgré ces limites, il est des leçons issues de la théorie des jeux qu'il est bon de connaître.

Ne pas se tromper de jeu.

Utiliser les représentations de la théorie des jeux implique de se mettre dans la configuration schématique (voir l'encadré En pratique suivant) qui représente au mieux les caractéristiques de la situation réelle vécue par les managers, en termes de nombre d'acteurs, de complétude d'information et de calculs des gains respectifs.

Mieux qu'anticiper les actions de l'autre, se mettre à la place de l'autre.

La théorie des jeux pousse les acteurs à anticiper les actions des uns et des autres dans le cadre même d'un jeu donné. Mais en plus, elle incite à se représenter la situation concrète (le lancement d'un nouveau produit, l'entrée dans un marché, l'utilisation d'une politique commerciale agressive) comme le ferait l'adversaire. Ainsi, il est nécessaire de savoir se mettre à la place de l'autre et d'adopter sa vision du risque, de l'incertitude et ses préférences.

Une ou plusieurs fois ?

Une autre caractéristique fondamentale qui détermine l'issue d'un jeu consiste à savoir si le jeu sera répété ou non. Lorsque l'histoire des jeux passés peut être intégrée dans le jeu présent, les comportements agressifs, de méfiance ou de trahison influencent la matrice des gains. La **réputation** des acteurs se construit peu à peu, de jeu en jeu. Les autres joueurs, rationnels ou non, ont ainsi accès à des signaux tirés des jeux précédents pour établir leurs propres prévisions du comportement futur des acteurs à partir de leur réputation.

EN PRATIQUE

Le contexte plutôt que la fonction de coût

Vous partagez le marché avec un concurrent. Vous connaissez votre fonction de coût mais pas celle de votre concurrent avec certitude. Les gains retirés par vous et votre concurrent sont représentés dans le tableau 7.4 ci-dessous selon les hypothèses que votre fonction de coût est soit plus élevée (situation de gauche) soit plus faible (situation de droite).

	Vous	
Concurrent	Grandes quantités	Faibles quantités
Grandes quantités	4 / 1	8 / 4
Faibles quantités	1 / 5	3 / 3

Coût plus élevé que le concurrent

	Vous	
Concurrent	Grandes quantités	Faibles quantités
Grandes quantités	2 / 2	5 / 1
Faibles quantités	4 / 8	3 / 3

Coût plus faible que le concurrent

Tableau 7.4 **Prendre une décision selon la fonction de coût**

Quelle est la bonne décision à prendre ? Produire beaucoup ou produire peu ?

✔ Si votre situation correspond au cas de gauche (vos coûts sont supérieurs à ceux de vos concurrents), l'équilibre se situe dans le cadran droit supérieur. Il vous faut produire de faibles quantités et votre concurrent doit produire de grandes quantités. En effet, dans ce cas, vous n'avez pas intérêt à produire de grandes quantités vous-même (car vous passeriez d'un gain de 4 à 1) tandis que votre concurrent obtient son gain maximum dans ce jeu (8) et ne souhaite donc pas changer.

✔ Si votre situation correspond au cas de droite (vos coûts sont inférieurs), la situation s'inverse, et vous produisez de grandes quantités pour un gain de 8 et votre concurrent de faibles quantités pour un gain de 4.

Ce cas montre que, plus que la fonction de coût en tant que telle, c'est le niveau relatif de votre fonction de coût par rapport à votre concurrent qui compte. Dans ce cas, la bonne décision stratégique est de trouver l'information vous permettant de déterminer la position relative de votre courbe de coût par rapport à celle de votre concurrent afin ensuite de vous placer dans le bon schéma pour décider de la quantité à produire.

2 Prédire la dynamique concurrentielle

Au cours de la décennie 2000, les travaux de stratégie ont tenté de déterminer la portée et la fréquence des réponses concurrentielles observables au niveau d'un marché. Une représentation graphique de ce modèle est donnée dans la figure 7.1.

2.1 Similarité de marché, similitude des ressources

Comme les chapitres 1 et 4 l'ont montré, la concurrence dans une industrie peut être décomposée suivant différents sous-marchés.

> Dans l'industrie automobile, les positionnements respectifs de la Mini de BMW et de la Fiat 500 ne les mettent pas frontalement en concurrence. Les plateformes de production utilisées, les investissements technologiques, le positionnement prix, le type de distribution ou l'étendue des services proposés sont différents selon les constructeurs. À l'inverse, l'ouverture d'une ligne aérienne par un nouvel entrant entre deux villes A et B desservies par une compagnie historique installée depuis longtemps est clairement une attaque frontale.

Dans le modèle dynamique de rivalité concurrentielle, l'analyse porte d'abord sur le nombre et l'importance des différents sous-marchés couverts par les concurrents pris deux à deux[3] (**similarité de marché**). Plus le nombre de sous-marchés importants couverts par deux concurrents est grand, plus grande est la similarité de marché entre ces deux concurrents.

> Pour reprendre l'exemple du transport aérien, l'ouverture de la ligne entre A et B sera d'autant plus ressentie comme une attaque par l'entreprise installée de longue date si les deux compagnies sont également concurrentes sur le secteur du fret par exemple. Plusieurs études ont montré qu'une grande similarité de marché entre entreprises conduit à des réponses rapides et fortes[4] face à une attaque. Déclencher les hostilités générera probablement une réponse soit sur le secteur du marché où a eu lieu l'attaque, soit ailleurs – dans un autre secteur ou une autre zone géographique.

Le second élément de l'analyse concurrentielle dans le cadre de la dynamique concurrentielle est la **similitude des ressources**. Lorsque les concurrents s'appuient sur des ressources comparables, les positionnements concurrentiels sont proches.

> Les ressources (emplacements, ressources humaines, approvisionnements) des chaînes de café Starbucks et Caribou Coffee aux États-Unis partagent de nombreuses similitudes. En revanche, les ressources et aptitudes nécessaires à la production et à la vente des Mini et Fiat 500 sont plus différentes qu'il n'y paraît de prime abord.

Le croisement entre le degré de similarité de marché et de similitude des ressources permet de juger si deux entreprises sont des concurrentes directes et si elles se reconnaissent comme telles. En fonction des innovations, des acquisitions et des reventes d'activités, ces deux facteurs évoluent en permanence, ce qui impose de revoir régulièrement l'analyse concurrentielle.

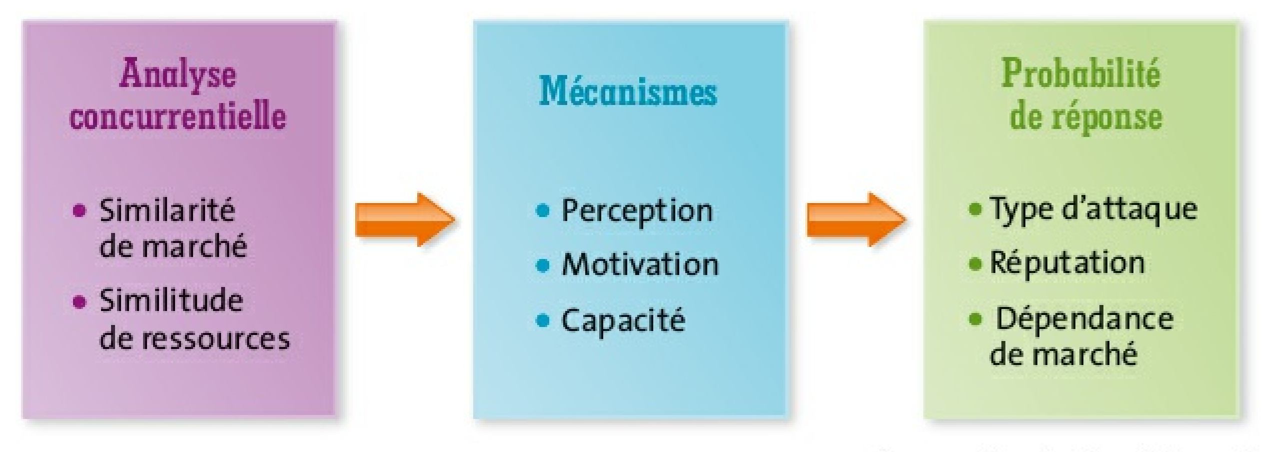


Figure 7.1 **Dynamique concurrentielle – étude de la réponse probable d'un concurrent**

La similarité de marché et la similitude des ressources influencent fortement trois mécanismes des comportements d'actions et de réponses concurrentielles : la **perception**, la **motivation** et la **capacité de riposte**.

- **Par perception**, on comprend le degré d'acuité avec lequel une firme reconnaît les interdépendances mutuelles entre les actions des entreprises ayant une grande similarité de marché et une similitude de ressources. La perception d'une similitude stratégique entre concurrents renforce les chances de répondre à une attaque concurrentielle. En revanche, une faible reconnaissance des facteurs communs (marchés ou ressources) peut conduire les concurrents vers une zone non optimale de l'équilibre concurrentiel, ou pour reprendre un exemple de théorie des jeux, un état où les joueurs repartent chacun avec une perte plutôt qu'un gain.

- **Par motivation**, on qualifie le calcul des gains espérés et des pertes attendues pour l'entreprise qui répond à l'attaque ainsi que celui des gains et des pertes probables revenant aux concurrents ayant initié les hostilités. Les études ont montré qu'une co-présence multiple sur de nombreux théâtres concurrentiels porte plutôt à la tempérance, sous peine d'entrer dans un engrenage destructeur.

- **Par capacité**, on entend que l'entreprise qui souhaite riposter doit posséder les ressources nécessaires (tant les compétences que les fonds disponibles).

> Au début des années 2000, BMW, Audi et Lexus ont profité que l'attention et l'énergie de Daimler-Chrysler soient portées prioritairement sur l'intégration de Chrysler dans le groupe Daimler, suite au rapprochement des deux sociétés. Entre 2003 et 2006, les résultats des tests de qualité techniques des voitures Mercedes ont connu une baisse, contraignant le producteur allemand à plusieurs rappels produits. BMW, Audi et Lexus en ont donc profité pour attaquer Mercedes sur plusieurs segments de marché et régions du monde.

2.2 Probabilité de répliquer

La probabilité de répliquer dépend, par ailleurs, de trois facteurs importants : la **nature de l'attaque**, la **réputation de l'entreprise** et la **dépendance de marché**.

La nature de l'attaque

Lorsque l'attaque est de nature stratégique, c'est-à-dire qu'elle mobilise des ressources en quantité et en qualité importantes et qu'elle est difficilement réversible, il est probable que l'entreprise attaquée réponde de la même façon. Une défense très agressive de la part de l'entreprise en place montre que l'attaquant perdra beaucoup de forces. Mais le risque est aussi que le concurrent accepte une logique de surenchère coûteuse pour les deux acteurs. L'attaque peut en revanche porter sur un segment délaissé par le concurrent principal. Il peut alors ne pas y avoir de riposte.

> Ainsi Texas Instruments et Samsung ont choisi de ne pas concurrencer frontalement Intel en développant des microprocesseurs et des mémoires pour les smartphones, les appareils médicaux ou les petits appareils électroniques.

La réputation

La réputation se construit à partir des coups joués par le passé, en cas d'attaque par exemple. Les comportements passés étant de bons indicateurs des comportements futurs, une entreprise qui réagit vite et fort au moindre empiétement sur ses marchés sera considérée comme ayant une réputation agressive ou dure.

> Des entreprises comme Procter & Gamble ou Coca-Cola ont la réputation de riposter très durement face à des baisses de prix de la part des concurrents ou en réponse à l'irruption de nouveaux entrants susceptibles de diminuer leurs parts de marché.

La dépendance de marché

Plus un concurrent attaque la zone de marché sur laquelle s'établit la profitabilité d'une entreprise, plus la réaction de cette dernière sera forte. Une entreprise faiblement diversifiée, présente sur peu de marchés, est donc contrainte à réagir rapidement et radicalement aux agressions dont elle est la victime. Et lorsque que deux entreprises sont diversifiées, l'attaque sur un marché de l'une peut entraîner la riposte de l'autre sur un autre marché. C'est ce qu'on nomme la **concurrence « multi-points »**.

> La stratégie d'investissement dans des contenus originaux permet à Netflix de renforcer sa position au sein de la filière et de réduire sa dépendance aux droits de diffusion. Netflix s'affranchit du pouvoir des diffuseurs traditionnels mais il remet en cause le fonctionnement de la filière et rentre en concurrence directe avec HBO. De son côté, HBO a réagi en tentant de mieux contrôler son accès au marché et a lancé aux États-Unis un abonnement sur Internet qui donne accès à la diffusion en *streaming* de ses séries. Auparavant, il fallait nécessairement s'abonner à un câblo-opérateur pour y accéder. Paradoxalement, ce mouvement pourrait impacter négativement les recettes globales de Time Warner, la maison mère de HBO, qui diffusait ses productions sur le câble. Time Warner devra donc décider si les contenus disponibles sur le site Internet de HBO seront les mêmes que ceux disponibles sur la télévision câblée et à quel moment ils seront mis à disposition. Les diffuser dès leur sortie constituerait en effet une menace pour les recettes de télévision. Il faudra aussi en déterminer le prix : pour être compétitif, le site de *streaming* devra se rapprocher des prix de Netflix (à partir de 9 dollars par mois) alors que l'abonnement à HBO est vendu entre 10 et 25 dollars aux opérateurs.

Prendre en compte tous ces facteurs (la nature de l'attaque, la réputation et la dépendance de marché) permet d'expliquer la réponse probable d'un concurrent à une attaque. Elle facilite l'élaboration de scénarios de réponses de différents concurrents et permet de préparer les contre-attaques possibles.

> Dans les années 1990, lancer une compagnie aérienne régionale reliant des aéroports secondaires semblait irrationnel aux grandes compagnies qui s'appuyaient sur le système du *hub* (un aéroport central par lequel transitent les voyageurs). C'est pourtant le pari qu'a réalisé Ryanair, suscitant l'émulation d'autres entreprises et obligeant les grandes compagnies

traditionnelles à répondre à l'offensive. Cependant, Ryanair n'a pas toujours rencontré le succès qu'on lui connaît aujourd'hui. Lorsque l'entreprise est entrée sur le marché des lignes reliant la Grande-Bretagne et l'Irlande, elle proposait des prix faibles et attaquait frontalement deux gros concurrents, British Airways et AerLingus, compagnie alors soutenue par le gouvernement irlandais. Cette attaque frontale était risquée car la proposition de valeur de Ryanair n'était pas claire ou trop semblable à celle des concurrents pour un niveau de coûts encore trop élevé. Les ressources de Ryanair étaient par ailleurs beaucoup plus faibles que celles de ses concurrents.

Pour les deux concurrents déjà installés sur le marché, plusieurs solutions étaient possibles :

– Ne rien faire, compter sur le mauvais positionnement de Ryanair et attendre son échec. Ils pouvaient aussi considérer que les clients visés par Ryanair n'étaient pas les mêmes que ceux de British Airways et AerLingus. En effet, Ryanair visait en premier lieux les clients des compagnies de *ferries* reliant la Grande-Bretagne et l'Irlande.

– Riposter en engageant une guerre des prix qui ferait chuter la rentabilité de Ryanair. Mais cette décision impliquait de pouvoir réduire les coûts de fonctionnement, d'accepter une baisse de rentabilité et de geler certains investissements, comme la modernisation de la flotte d'avions.

– Baisser les prix sur tous les vols mais les pertes de revenus représentaient alors le double de celles provoquées par une absence de réaction.

– Ne baisser les prix que pour les clients susceptibles de quitter les deux compagnies traditionnelles pour Ryanair, c'est-à-dire les touristes ou les clients à plus faible pouvoir d'achat (riposte ciblée). Les pertes de revenus étaient alors plus faibles mais encore supérieures à celles correspondant à une absence de réaction. Mais on pouvait considérer qu'une baisse des prix stimulerait le trafic et augmenterait le nombre de clients, donc les revenus, et que tout le monde serait gagnant.

La réponse retenue par AerLingus et British Airways fut celle d'une riposte ciblée. Cette contre-attaque fit baisser les profits de tous les acteurs et mit en grande difficulté Ryanair. Pour survivre, cette dernière fut obligée de revoir sa stratégie et de se positionner clairement sur la stratégie *low cost* qu'on lui connaît aujourd'hui.

3 Facteurs influant sur la dynamique des industries

3.1 L'avantage au premier, accélérateur de l'engagement

Selon le principe de l'**avantage au premier** ou *first mover advantage* (FMA), partir en tête de la concurrence est à la source d'importants avantages, qui deviennent ensuite inaccessibles aux poursuivants.

En effet, partir le premier permet :

- de connaître le marché avant les autres ;
- d'établir sa marque et de fidéliser les clients ;
- de se constituer des ressources spécifiques dédiées au marché, qui sont difficilement imitables et substituables du fait de la nouveauté du marché ;
- de profiter d'économies d'expérience voire d'échelle avant les autres.

Cependant, une entreprise pionnière sur un marché prend des risques. En effet, être le premier à ouvrir une voie, c'est aussi engager le premier des investissements qui ont de grandes chances d'être mal calibrés compte tenu de l'information parcellaire disponible.

Être le premier envoie aussi des informations aux concurrents sur l'évolution du marché et les attentes des clients. Des acteurs qui n'étaient pas encore intéressés par un secteur trop embryonnaire peuvent alors imiter en mieux la firme pionnière et devenir leaders, surtout

lorsque l'entreprise pionnière est de petite taille et qu'elle est imitée par des acteurs disposant de ressources importantes, que ce soit en R&D, en production ou en marketing. Et même des entreprises pionnières disposant de ressources et de compétences technologiques ou marketing importantes peuvent être rattrapées.

> Cela a été le cas dans les années 1990 lorsque Microsoft a lancé son navigateur Internet Explorer et ravi la place de leader à Netscape.

CONTROVERSE

L'avantage au premier : mythe ou réalité[1] ?

Faut-il toujours être le premier ? Nombreux sont les exemples où les « suiveurs » ont damé le pion aux pionniers. Reynolds en 1945 et Eversharp en 1946 inventèrent le stylo à bille mais c'est Parker et Bic qui dix ans plus tard surent transformer le produit en best-seller mondial.

L'IRM (imagerie par résonance magnétique) fut développée par un modeste équipementier, Fonar, en 1978. La division équipements médicaux de Johnson & Johnson et celle de General Electric déboulèrent trois ans plus tard pour emporter la mise.

Une recherche portant sur 582 entreprises manufacturières françaises a étudié l'impact de l'ordre d'entrée dans l'industrie (premier entrant, premiers suiveurs, et derniers entrants) et du choix de stratégie retenue par l'entreprise (stratégie de coût, stratégie de différenciation technologique, et stratégie de différenciation marketing) sur la performance des firmes. Il résulte de cette étude que les entreprises qui obtiennent la meilleure performance ne sont pas les premiers entrants en moyenne, et que celles qui bénéficient le plus des stratégies de différenciation sont celles que l'on nomme « premiers suiveurs » et non les pionniers[2].

Y a-t-il donc un avantage à être le premier ? Malgré ces exemples contraires, c'est la thèse qui a été défendue pendant longtemps. Dix ans après leur travail initial de 1988, M. Lieberman et D. Montgomery[3] établirent une rétrospective sur les recherches contradictoires conduisant tantôt à valider la thèse de l'avantage au premier et tantôt à la démentir. Ils montrent clairement qu'en ce qui concerne la part de marché, il est établi qu'il y a bien un lien entre « entrer tôt » et « gagner des parts de marché ». Mais on sait que la part de marché n'est pas le seul indicateur de la performance. Par ailleurs, ils développent aussi l'idée que l'avantage au premier dépend essentiellement :

– de la qualité des ressources détenues par le pionnier potentiel ;

– du fait que celui-ci détienne l'ensemble des ressources nécessaires à l'accomplissement de sa stratégie. Trop souvent, des pionniers se lancent dans l'arène mais ne disposent pas des aptitudes organisationnelles suffisantes en ce qui concerne le marketing ou le suivi de clientèle par exemple. Ils jugent que le produit ou le service seul,

du fait de ses caractéristiques techniques, leur permet de dégager un avantage concurrentiel. C'est une erreur.

Pour profiter de l'avantage au premier, il faut aussi bien construire sa chaîne de valeur. Être défaillant ou confier à un partenaire un maillon stratégique de cette chaîne est source de désavantage au premier. En outre, être pionnier sur un segment peut bénéficier à des suiveurs qui se contenteront de s'inscrire dans le sillage du pionnier, mais sauront, parce qu'ils détiennent d'autres types de ressources (marketing ou financières), en retirer tous les fruits.

Par conséquent, une entreprise qui détient une ressource stratégique qui lui permettrait d'entrer sur un marché en tant que pionnier, doit se demander :

– quel est le degré d'imitation ou de substitution de cette ressource pour ses concurrents ;

– quelles sont les ressources complémentaires indispensables au succès d'une telle entrée ;

– combien de temps la ressource stratégique lui procure un avantage concurrentiel par rapport à la rapidité avec laquelle un avantage supérieur peut être constitué par ses concurrents, isolément ou en association. D'autres alternatives sont envisageables : l'attente ou encore les alliances stratégiques.

1 D'après Durand R., 2003.
2 Durand R. et Coeurderoy R., 2001.
3 Lieberman M. et Montgomery D., 1998.

Être le premier entrant s'avère donc risqué. En effet, la démonstration de la viabilité d'un nouveau secteur de marché attire d'autres acteurs qui peuvent tirer avantages des efforts du pionnier.

Malgré ce risque, la perception que l'avantage au premier puisse exister est fondamentale pour la dynamique industrielle. Cette croyance pousse en effet les entrepreneurs et les entreprises établies à innover sans cesse, les innovations bénéficiant à la fois aux innovateurs et aux concurrents. L'enjeu pour l'entreprise pionnière est donc de profiter de son avantage en maximisant l'écart avec ses suiveurs. Cela peut passer par l'imposition d'un standard sur le marché, ce qui permettra au vainqueur de rembourser ses investissements tout en neutralisant ses adversaires.

3.2 Imposition d'un standard et stabilisation du jeu concurrentiel

Les dynamiques concurrentielles sont dues aux interdépendances entre les acteurs et aux gains espérés résultant des diverses situations envisageables. Elles dépendent aussi de la capacité de l'entreprise à établir et profiter d'un standard qui devient une norme pour tous les acteurs d'un secteur.

3.2.1 Rendements croissants d'adoption

Chez les classiques, on estime que pour être compétitif, dans l'industrie manufacturière principalement, il est nécessaire de rechercher les économies d'échelle. Le gain procuré par ces dernières et par l'effet d'apprentissage au sein de la firme se traduit pour le consommateur par une baisse de prix qui rend l'offre plus attrayante.

Cependant, ce raisonnement ne permet pas de rendre compte à lui seul de l'émergence de nombreuses sociétés qui ont conquis en peu de temps (dix ans ou moins) des parts de marché considérables dans des secteurs particuliers : les télécommunications, l'informatique, les jeux vidéo. Ces secteurs présentent la particularité de reposer sur un couple de produits complémentaires *hard/soft* (pour *hardware* – équipement physique – et *software* – le programme qui fonctionne sur l'équipement). Ici les économies d'échelle s'appliquent à la production des composants *hard* (magnétoscopes, consoles de jeux vidéo, terminal informatique ou téléphone), mais elles ne suffisent pas à expliquer la progression des entreprises qui se sont focalisées sur le développement du *soft*. Dans ces secteurs, il faut donc prendre en compte les rendements croissants causés par l'adoption par un plus grand nombre de clients du couple *hard/soft*.

> L'exemple célèbre des claviers des machines à écrire (et des ordinateurs) est typique de ce type d'économie où sont présents les **rendements croissants d'adoption**. Alors que d'autres dispositions de lettres, comme le clavier DVORAK, auraient permis de gagner en rapidité et en confort de frappe, le clavier QWERTY aux États-Unis s'est imposé comme le standard du marché du fait que les premières écoles de secrétariat avaient fondé leurs cours et méthodes d'apprentissage sur ce clavier et que les producteurs de machines à écrire les produisaient de la sorte. Ainsi, malgré ses avantages, le clavier DVORAK n'a jamais pu s'imposer face au QWERTY.

Ce type de situation peut profiter à certains acteurs et même aboutir à un **verrouillage du marché**[5] par l'émergence d'une norme, d'un **standard** qui vont profiter à un acteur et exclure de fait ses concurrents. Les rendements croissants d'adoption sont en effet d'autant plus forts qu'il existe des effets de réseaux, nommés aussi externalités positives.

On dit qu'une offre est sujette aux **externalités de réseau** lorsque l'offre prend d'autant plus de valeur pour un consommateur que :

– le nombre total d'utilisateurs du réseau est important (on parle alors d'effets de réseaux directs) ;

– les produits et services complémentaires de l'offre de base sont largement disponibles (on parle alors d'effets de réseaux indirects).

> Les sites de rencontres sur le Web sont des activités où les effets de réseaux peuvent être forts. Ainsi, plus il y a d'abonnés sur un réseau de rencontres, plus le nombre d'interactions possibles sera élevé, ce qui attirera de nouveaux clients par un effet boule de neige.

Les rendements croissants d'adoption incitent les entreprises à établir le plus rapidement possible un standard en leur faveur. Ce standard bénéficiera des externalités positives et

écartera les concurrents. Construire ou repérer quel sera le futur standard de l'industrie est donc essentiel. Il faut réussir à faire converger des offres disparates au départ vers un standard commun afin de réduire l'incertitude et l'éparpillement des gains propres à une industrie en émergence. En effet, lorsque les standards ne sont pas encore établis, les clients préfèrent différer leur achat, ce qui accroît l'incertitude pour les entreprises engagées pour imposer leur standard. Gagner une guerre de standards assure en revanche au vainqueur une position dominante et une rente importante et durable ; Microsoft et Intel l'ont prouvé en contrôlant leur marché de façon quasi monopolistique.

3.2.2 Standardisation et escalade des investissements

Au niveau de la demande, le phénomène de standardisation signifie pour l'acheteur une diminution du risque qu'implique l'achat d'un produit qui ne serait pas le standard dominant de l'industrie. Ensuite, au niveau de l'offre, la standardisation permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle conduisant à une baisse des coûts et donc des prix, facilitant ainsi les ventes à de nouvelles couches de consommateurs. Pour réussir à s'imposer, les entreprises doivent prendre le risque d'investir massivement dès le lancement de l'offre pour convaincre les acheteurs et imposer leurs produits de façon massive. Ce n'est que dans un second temps qu'ils espèrent rentabiliser leurs investissements.

Les rendements croissants d'adoption encouragent donc les entreprises à investir massivement pour « bloquer » le jeu concurrentiel, capturer au plus tôt les acheteurs et entraîner l'industrie sur une trajectoire dont il devient économiquement coûteux de s'échapper. Il peut exister des concurrences frontales entre standards au niveau d'un marché (voir le mini-cas suivant sur la guerre du standard DVD haute définition), mais il est rare que deux standards coexistent longtemps sur un marché.

L'escalade des investissements conduit souvent les acteurs à s'allier pour définir un standard commun au sein duquel ils seront ensuite en compétition. C'est une façon de réduire l'incertitude et le risque.

> Philips et Sony, qui avaient perdu la guerre du standard des cassettes vidéo (avec leurs formats respectifs V2000 et Betamax face au standard gagnant VHS de Matsushita), ont ainsi décidé de mettre en commun tous leurs brevets et de co-définir un standard partagé, ouvert également à d'autres acteurs contre paiement de royalties sur la propriété intellectuelle commune, pour le lancement réussi des *compact discs* (format CD-Rom). La création de ces *patent pools* assure la convergence de toutes les innovations directes et indirectes d'une nouvelle industrie et permet une adoption plus facile du standard.

Par ailleurs, une entreprise qui cherche à imposer son standard peut avoir paradoxalement intérêt à encourager ses concurrents à l'adopter en leur fournissant l'accès à certaines technologies.

> Intel, en fournissant des licences de fabrication à AMD, pourtant son concurrent direct, a certes abandonné son monopole sur le processeur X86 mais a par là même facilité l'adoption du X86 par les fabricants d'ordinateurs, ce qui s'est traduit par une hausse de revenus.

MINI-CAS d'entreprise



La guerre du standard DVD haute définition : Blu-ray *versus* HD-DVD

En 2007, deux formats sont en concurrence pour lire des disques d'une capacité nettement supérieure à celle du DVD traditionnel. Avec des capacités respectives de 15 Go (60 Gb à terme) et 25 Go (200 Gb à terme), contre 4,7 Gb pour le DVD classique, le HD-DVD et le Blu-ray peuvent stocker non seulement des films en qualité haute définition, mais aussi une grande quantité de bonus (dialogues en 20 langues, scènes coupées, plans du réalisateur…). Selon les experts, ces deux standards sont pratiquement aussi performants l'un que l'autre et ne se différencient qu'au niveau de la capacité et du prix.

• Une guerre d'alliances

Les deux technologies ont instauré des partenariats solides avec les constructeurs (qui produisent le contenant) comme avec les éditeurs (qui produisent le contenu). Dans ces deux catégories, Blu-ray a eu l'avantage avec un consortium de près de 140 constructeurs, Sony en tête, comptant dans ses rangs Apple, Dell, HP, Panasonic, Philips, Pioneer, Samsung, Sharp, Thomson, LG, TDK… La technologie concurrente, soutenue par Toshiba, malgré des alliés de poids, Microsoft, Intel, Hitachi, Nec, Sanyo ou Acer, n'a pu imposer son standard.

En analysant les membres constitutifs de ces alliances, on était tenté de penser que la technologie Blu-ray remporterait la « guerre du salon » tandis que le HD-DVD remporterait la « bataille de l'informatique ». Mais cela signifiait que deux standards allaient coexister pour des matériels très proches et convergents (une télévision est désormais connectée à Internet et on peut regarder un DVD sur son ordinateur).

• Le poids des consoles

Par ailleurs, l'essor de la technologie DVD classique avait déjà été accéléré par la possibilité de lire des DVD sur des consoles PlayStation 2. Les 90 millions de consoles vendues dans le monde avaient permis à Sony de diffuser sa technologie. Pour la haute définition, Sony a suivi la même voie et a inséré un lecteur Blu-Ray dans sa nouvelle console, la Playstation 3. Afin d'imposer son standard, Sony a aussi accepté de vendre sa console à perte. Selon le cabinet iSuppli, le groupe japonais perdait 241 dollars par PlayStation 3 vendue en 2006. Mais Sony a fait le pari que cette stratégie lui permettrait d'imposer le format Blu-ray. La PlayStation 3 a connu un démarrage poussif et n'a été vendue qu'à 3,6 millions d'exemplaires dans le monde en 2006, soit deux fois moins que prévu, probablement en raison de son prix (599 €) tout de même très élevé par rapport à ses concurrents : la X-Box 360 ne coûtait que 399 € (plus 200 € pour l'extension HD-DVD) et la Wii de Nintendo 249 € seulement (mais sans lecteur haute définition).

Heureusement, Sony a su rallier des partenaires dont les décisions ont favorisé son succès. En ce qui concerne les vidéothèques existantes, les majors ont en effet d'abord adopté les deux formats de haute définition puis Warner a opté pour le seul format Blu-ray et a été suivi par les autres firmes du secteur. Les grosses firmes de location de DVD comme Netflix et Blockbuster ont loué des disques Blu-ray. Et des distributeurs comme Wal Mart ou Best Buy ont privilégié la vente de disques Blu-ray au détriment du format HD-DVD.

Toshiba a finalement annoncé en février 2008 son abandon de la production des équipements HD-DVD. Le Blu-ray pouvait s'imposer comme standard. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Les différences techniques entre les deux formats ont-elles joué un rôle dans le succès de l'un ou l'autre ?

2. Quel est le facteur le plus important expliquant le succès du Blu-ray ?

En revanche, sur le marché de la micro-informatique dans les années 1980, Apple a décidé de maintenir son système fermé, réservant son système d'exploitation à son propre matériel. De ce fait, tous les autres les fabricants d'ordinateurs concurrents ont choisi Windows (allié à Intel) qui est devenu le standard dans les systèmes d'exploitation, avec des coûts de développement bien plus faibles que ceux d'Apple.

Ce standard a été renforcé par des effets de réseaux indirects, la plupart des éditeurs de logiciels bureautiques et des éditeurs de jeux vidéo préférant développer des produits pour la plus grande base installée, celle de Windows. Cela a eu pour effet direct de diminuer encore plus la part de marché d'Apple dans les micro-ordinateurs, celle-ci tombant à moins de 2 % dans le milieu des années 1990. L'émergence de clones des ordinateurs d'IBM a certes accru la concurrence pour ce dernier mais a aussi renforcé la marginalisation d'Apple.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que si Apple a survécu, avec le succès qu'on lui connaît, c'est en développant une gamme de matériel et de logiciels qui lui ont permis de créer un véritable écosystème, comme nous allons le voir par la suite. Aujourd'hui dans la téléphonie mobile, il existe à nouveau deux standards pour les systèmes d'exploitation, celui d'Apple avec son iOS, et celui de Google, Android, qui équipe la plupart des autres terminaux. Android dépasse désormais en part de marché le système d'exploitation d'Apple et les ventes de smartphones de Samsung ont dépassé celles de l'iPhone. Le système d'exploitation de Windows risque en revanche d'être marginalisé.

3.3 La construction d'un écosystème

Un écosystème vise à contrôler un environnement concurrentiel croisant plusieurs secteurs, à utiliser à son avantage l'ensemble des forces de Porter tout en limitant les actions des concurrents. L'écosystème crée une interdépendance entre les acteurs qui se traduit par des effets de réseaux : le développement d'un des acteurs est ainsi favorable au développement de ses partenaires, et réciproquement. Il constitue donc un milieu favorable pour l'entreprise qui en est au cœur et lui permet de marginaliser ses concurrents.

L'intérêt de l'écosystème et du rapport d'interdépendance qu'il construit est qu'il peut être considéré comme un dispositif gagnant-gagnant : il est favorable à l'entreprise mais aussi à ses partenaires, même si les gains ne sont pas nécessairement également répartis entre les différentes composantes du système. L'intérêt stratégique de l'écosystème est aussi de créer des

barrières à l'entrée ou de marginaliser les concurrents existants. Certes, ces derniers peuvent être compétitifs sur un des éléments constitutifs de l'écosystème, mais ils peinent à concurrencer l'ensemble du système.

3.4 Hypercompétition et préemption de la dynamique concurrentielle

3.4.1 Environnement instable et concurrence extrême

Dans certains secteurs, l'intensité technologique, l'instabilité et l'incertitude peuvent être élevées et les frontières sectorielles remises en cause. Les facteurs clés de succès changent en permanence, il devient plus difficile d'identifier clairement ses concurrents et les avantages concurrentiels sont éphémères. La solution peut être de profiter de cette instabilité grâce à une grande réactivité[6] ou même de la provoquer afin de déstabiliser les concurrents.

MINI-CAS d'entreprise



L'écosystème Apple

Apple a su construire un **véritable écosystème qui renforce et démultiplie l'avantage concurrentiel de ses produits** : outre les qualités intrinsèques de son iPod, lancé en 2001, Apple a construit simultanément un magasin en ligne, iTunes, offrant un large catalogue, convivial pour les utilisateurs et permettant aux majors de compenser les pertes de revenus causées par la dématérialisation des contenus et le piratage. Au départ réservé aux ordinateurs Apple, l'accès à iTunes a ensuite été ouvert aux ordinateurs fonctionnant sous Windows, ce qui a limité l'expansion des magasins en ligne concurrents. Les parts de marché de l'iPod et d'iTunes dépassaient 70 % en 2010 ! Cet écosystème a été renforcé par des accessoires vendus avec de fortes marges, par le *co-branding* (avec Nike, par exemple) ou par les royalties versées à Apple par les fabricants d'enceintes et de stations d'écoute permettant de brancher son baladeur. Cette démarche a été reproduite avec l'iPhone, puis avec l'iPad, qui s'appuient eux aussi sur iTunes.

Fort de sa notoriété et de son pouvoir de négociation, Apple a bénéficié de conditions avantageuses accordées par les opérateurs de téléphonie mobile. De plus, Apple a accru son avantage grâce aux dizaines de milliers d'applications proposées sur l'App Store. Outre ses produits et son système d'exploitation, Apple, a donc investi dans les contenus : les revenus tirés d'iTunes, de l'App Store et de l'iBook store représentent en effet près de 10 % des revenus du groupe.

Aujourd'hui, Apple améliore son offre en investissant dans les services et le *cloud computing*. Cet écosystème est complété par une **intégration en aval** avec les Apple Stores, qui donnent une bonne visibilité à la marque et qui génèrent de très gros revenus. Enfin, de par sa taille dominante dans les baladeurs, les smartphones et les tablettes, Apple bénéficie d'économies importantes sur les achats de pièces électroniques et baisse au maximum ses coûts de fabrication en sous-traitant (dans des conditions éthiquement discutables) sa production en Chine.

Il existe aujourd'hui une **guerre entre deux écosystèmes** : d'un côté Apple avec son propre OS et de l'autre Samsung et les marques chinoises équipés d'Android, le système d'exploitation de Google. Les concurrents d'Apple vendent désormais plus de smartphones et Android propose aussi de plus nombreuses applications. Cependant Apple vend davantage d'applications payantes à ses utilisateurs, moins nombreux mais disposant d'un pouvoir d'achat plus élevé. Ainsi les achats sur l'App Store ont dépassé les 20 milliards de dollars en 2015, soit une hausse de 40 % par rapport aux 14 milliards engrangés en 2014. Cela représente environ 2,5 % du chiffre d'affaires total du groupe. Hormis les coûts de gestion de la plateforme, on peut estimer que les ventes d'applications contribuent presque entièrement aux bénéfices d'Apple (qui étaient de 53 milliards de dollars en 2014 et 2015), soit presque à hauteur de 10 % des résultats. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Faut-il considérer l'écosystème comme un espace concurrentiel ou comme un milieu favorisant la coopération ?

2. Comment l'écosystème permet-il de renforcer la position concurrentielle des principaux acteurs ?

Richard D'Aveni a qualifié d'**hypercompétition**[7] cet environnement instable et cette concurrence toujours renouvelée. L'hypercompétition résulte donc à la fois des caractéristiques de l'environnement et des actions des entreprises.

Elle est d'abord causée par des changements technologiques rapides et intenses et le raccourcissement de la durée de vie des produits. Elle est aussi renforcée par la mondialisation, une meilleure diffusion des connaissances, l'accès plus facile aux capitaux, les mesures de privatisation et de dérégulation, la puissance croissante des pays émergents. Des clients désormais mieux informés, de plus en plus exigeants et aux comportements d'achats moins prévisibles et plus diversifiés intensifient aussi la concurrence et la rendent plus destructrice.

Tous ces mouvements perturbent les positions des entreprises, introduisent des déséquilibres, abaissent les barrières à l'entrée et remettent en question les positions de nombreux leaders, jugés jusque-là indétrônables. La topographie sectorielle et les structures oligopolistiques des marchés sont ainsi remises en cause. Dans cet environnement, il devient de plus en plus difficile d'analyser les facteurs clés de succès d'une activité et d'identifier les sources d'avantage

concurrentiel. Prévoir les trajectoires des concurrents s'avère complexe car l'avantage concurrentiel futur ne dépend plus nécessairement des positions passées.

3.4.2 Fragilité de l'avantage concurrentiel

Il devient dès lors de plus en plus difficile de construire un avantage concurrentiel durable et défendable[8]. L'hypercompétition génère en effet des mouvements rapides qui permettent de détrôner des acteurs bien établis. Mais l'avantage concurrentiel acquis est condamné à être éphémère en raison de l'instabilité de l'environnement et des ripostes rapides des concurrents.

La logique de préservation de l'avantage concurrentiel devient alors caduque. L'entreprise doit moins chercher à défendre sa position qu'à déstabiliser ses concurrents. La compétitivité passe alors par la capacité d'adaptation rapide, l'innovation technologique et organisationnelle. La notion d'hypercompétition, en privilégiant un déséquilibre constant, vient donc écorner le modèle de l'avantage concurrentiel fondé sur la stabilité oligopolistique et l'équilibre concurrentiel.

L'hypercompétition questionne aussi le modèle des ressources qui met l'accent sur l'accumulation et la combinaison de ressources idiosyncratiques[9] difficiles à copier ou à acquérir. En effet, le processus de construction et d'accumulation de ressources et d'actifs spécifiques peut conduire la firme à s'enfermer dans une trajectoire stratégique et à limiter sa souplesse. Les « compétences cœur » risquent alors de devenir, dans un environnement hypercompétitif, des « **rigidités cœur** », à moins que l'entreprise soit capable de développer des compétences dynamiques qui facilitent son adaptation.

3.4.3 Solutions stratégiques en situation d'hypercompétition

Dans cette perspective, la stratégie privilégie le **mouvement permanent** pour mieux profiter des évolutions du marché, briser les situations établies et surprendre les concurrents. La stratégie devient alors tactique et science du mouvement. Elle se déploie dans un horizon plus court-termiste que dans l'approche traditionnelle de la stratégie. Il s'agit moins de construire un avantage concurrentiel durable qu'une séquence d'avantages concurrentiels toujours fragiles. Cela n'exclut cependant pas de bâtir un socle de compétences permettant de glisser d'un marché à l'autre et de se diversifier. D'ailleurs, selon la définition de Hamel et Prahalad, l'un des éléments définissant les « compétences cœur » est aussi leur plasticité et la possibilité de les utiliser sur des marchés différents[10].

Les manœuvres d'hypercompétition introduisent un **déséquilibre dans le secteur au profit du déstabilisateur**. Celui-ci peut être l'entreprise en place ou un nouvel entrant.

> Dans le cas de l'industrie de la téléphonie mobile en France en 2011, les trois opérateurs historiques proposaient une qualité de service comparable pour des tarifs similaires selon les forfaits (temps d'appel, appel à l'international, nombre de SMS, volume de data d'Internet mobile). La complexité du catalogue des offres de ces trois opérateurs était telle qu'il était impossible de dire lequel était le moins cher ou proposait une véritable différence. En fait, chaque opérateur avait son forfait différenciant (appel vers l'international ou vers des pays spécifiques par exemple) et son forfait *low cost* (10 euros pour une heure d'appel et 60 SMS par exemple) mais aucun d'eux n'avait un véritable avantage concurrentiel.
>
> Free Mobile a bouleversé le paysage en proposant deux forfaits : l'un à 2 euros (gratuit pour les abonnés Freebox) pour une heure d'appel et 60 SMS, et l'autre à 20 euros pour les appels illimités (y compris vers plusieurs destinations internationales), les SMS/MMS illimités et un volume de data d'Internet mobile sans précédent. Free Mobile a cassé

l'équilibre en combinant dans une même offre la stratégie de différenciation et la stratégie de « *cost leadership* ».

Si l'hypercompétition découle de l'accélération des environnements de l'entreprise et des mouvements des concurrents, elle peut aussi être générée, de façon endogène, par l'entreprise elle-même lorsqu'elle décide de devancer ses concurrents et l'évolution de l'environnement. Il s'agit alors de **créer du désordre** et de prendre de vitesse ses rivaux, quitte à remettre en cause sa propre position stratégique en comprimant le cycle de vie de ses propres produits, ou en introduisant des produits se substituant à sa propre offre déjà existante ! Dans la logique de l'hypercompétition, il ne s'agit pas de réduire la concurrence mais plutôt de l'exacerber.

> C'est la stratégie suivie par Intel dans les microprocesseurs : plutôt que d'attendre que ses modèles arrivent à maturité la firme américaine préfère lancer de nouveaux modèles pour maintenir sa distance avec les concurrents. Le lancement de certains produits peut même être annoncé avant que ces produits ne soient au point afin d'envoyer un signal aux concurrents et de les dissuader de lancer leur propres produits ou de réaliser des investissements.

L'entreprise en place décourage les nouveaux entrants en introduisant en permanence des innovations. La préservation de l'avantage concurrentiel passe alors par un processus de création-destruction-création, en référence aux travaux de l'économiste Schumpeter[11]. Plutôt que de consolider sa position sur un marché, il s'agit de créer une suite de marchés nouveaux et de les quitter au moment où la concurrence riposte et les investit.

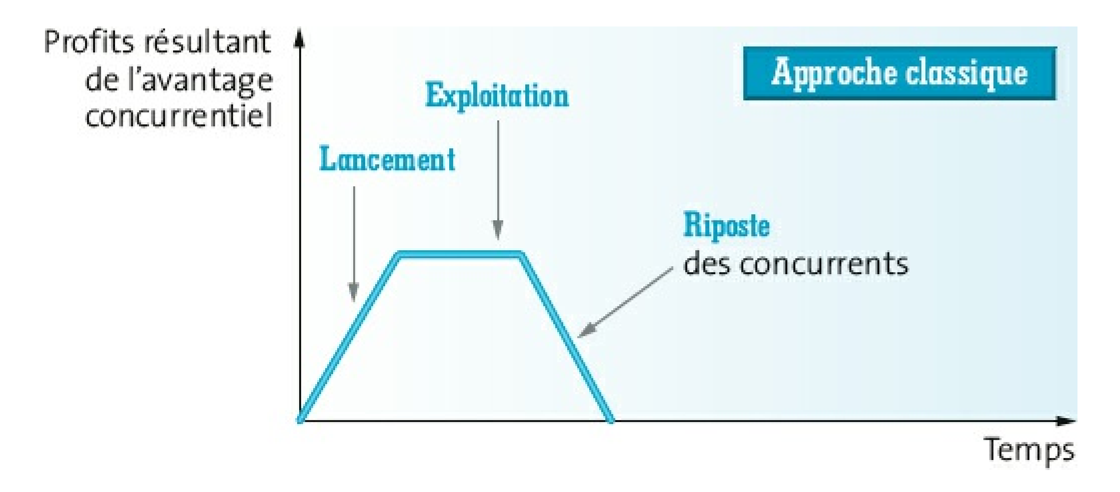


Figure 7.2 **Profits résultant de l'avantage concurrentiel dans l'approche classique**

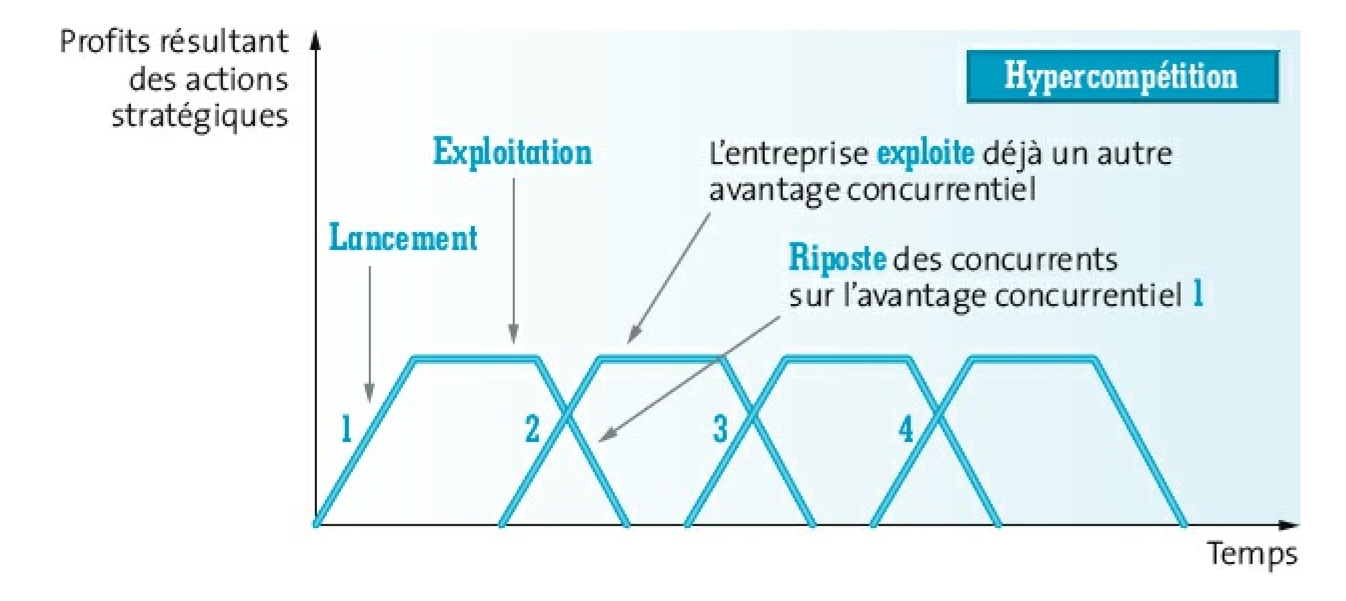


Figure 7.3 **Profits résultant des actions stratégiques en situation d'hypercompétition**

MINI-CAS d'entreprise



La stratégie d'Apple

Sans aller jusqu'à une radicalité destructrice, Apple a pratiqué une stratégie de saturation de gamme et d'innovation qui a créé parfois une cannibalisation entre ses produits mais qui laisse peu de place à ses concurrents, bouscule en permanence leurs positions acquises et les contraint au rôle de suiveur. La sortie de nouveaux modèles relance la consommation, ne permet pas à ses concurrents de stabiliser leurs positions et les force à revoir leur stratégie.

Dans le secteur des lecteurs MP3, Apple a saturé la gamme de produits (iPod Classic, Nano, Shuffle, Touch) et a introduit de nouvelles fonctionnalités, afin de laisser peu d'espace aux concurrents. Ceux-ci ont été rapidement et largement distancés. Par ailleurs, Apple, ayant très vite compris que les téléphones portables allaient se substituer aux lecteurs MP3, a favorisé les iPhones au détriment des iPods, dont le chiffre d'affaires est aujourd'hui en forte baisse alors qu'il était le produit vedette de la gamme Apple.

Malgré ses imperfections initiales et les positions fortes de Nokia et de BlackBerry, l'iPhone s'est imposé sur le marché des smartphones avec un produit régulièrement amélioré grâce à différentes versions.

Le lancement de l'iPad a aussi totalement déconcerté les concurrents. Le produit a été d'abord jugé inutile par de nombreux analystes : il n'était ni téléphone ni ordinateur, peu de contenus étaient disponibles. Pourtant, la tablette s'est imposée auprès du grand public et a même commencé à se substituer aux PC tout en suscitant de multiples imitations qui n'ont guère connu de succès (Dell, HP, Acer, RIM…). Apple, seulement menacé par Samsung, a

maintenu son niveau de prix et engrangé des profits record pour un produit qui était censé ne pas avoir de marché.

Partout, Apple a dicté son design, son offre, sa gamme de produits, ses standards et contraint ses concurrents à être en permanence sur la défensive. Samsung tente aujourd'hui de dépasser Apple en lançant de nombreux produits innovants, que ce soit dans les tablettes ou les smartphones ce qui place Apple dans une position défensive à son tour. La concurrence est par ailleurs avivée par la position forte d'Amazon dans les tablettes de lecture avec son Kindle. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. À quelles conditions Samsung peut-il déstabiliser Apple ?
2. Qu'est-ce qui pourrait faire échouer la stratégie de Samsung ?

3.4.4 Dangers de l'hypercompétition

Pratiquer une stratégie d'hypercompétition n'est pas sans risque. Le danger est d'avoir une stratégie peu claire pour les actionnaires, les partenaires ou les clients, mais aussi pour l'entreprise elle-même. On risque de détruire les compétences qui sont à l'origine de sa compétitivité. L'enjeu est donc de trouver le bon équilibre entre la destruction créatrice de valeur et la cohérence stratégique et organisationnelle de la firme.

Par ailleurs, la logique d'exacerbation de la concurrence prônée par l'hypercompétition tend à minorer les partenariats et les coopérations noués entre les entreprises. Or un comportement entrepreneurial n'interdit pas de rechercher des alliances même avec des concurrents. De plus, on peut objecter que les entreprises préfèrent parfois des *statu quo* qui leur permettent d'amortir des investissements, de profiter des rentes procurées par les standards ou de cesser des guerres des prix trop coûteuses.

Enfin, pour Porter, s'il y a hypercompétition, c'est parce que les entreprises s'inscrivent dans une logique d'imitation plutôt que de recherche d'une différenciation forte. Leur stratégie n'est pas suffisamment nette et la concurrence est destructrice. L'avantage concurrentiel ne peut alors être qu'incertain et instable.

En conclusion, l'analyse stratégique ne peut se contenter de considérer seulement la structure de l'industrie (les différentes forces pressurant la profitabilité du secteur) et les propriétés des ressources et des compétences des entreprises. Elle se doit de comporter une réflexion sur trois éléments fondamentaux de la dynamique concurrentielle :

- les interdépendances économiques entre les acteurs présents et à venir dont les actions modifient les profils de gain espérés ;
- les degrés de similarité de marchés et de similitude de ressources qui enclenchent des réactions aux attaques concurrentielles en fonction de la perception, de la motivation, et de la

capacité de rétorsion des entreprises attaquées ;

- les facteurs d'interdépendance escomptés, tels que la croyance en un « avantage au premier », ou réels, tels que les rendements croissants d'adoption tirés par les externalités de réseau, la standardisation et les économies d'échelle.

LES POINTSCLÉS

>	**La théorie des jeux** modélise les situations concurrentielles selon plusieurs caractéristiques : le type de stratégies accessibles, le degré de complétude de l'information, et la nature répétée ou non du jeu.
>	**Un bon stratège doit être capable :** – de se placer dans la situation vécue par ses opposants (et non se contenter d'anticiper leurs comportements) ; – de comprendre la façon dont les interdépendances entre les actions et réactions modifient la structure des gains du jeu.
>	**La probabilité de réaction d'un concurrent à une attaque** est fonction de trois ensembles de facteurs. ■ Le **degré de similarité de marchés** où sont présentes les entreprises et la **similitude entre les ressources et compétences** détenues par ces entreprises. Une forte similarité entraîne plutôt une certaine placidité dans les attaques mais en revanche une plus grande certitude de réponse agressive. ■ Ensuite, trois mécanismes sont nécessaires pour que l'entreprise réagisse : la **perception de l'attaque**, la **motivation à répondre**, et la **capacité à le faire**. ■ Enfin, la réponse sera fonction de l'**ampleur stratégique de l'attaque**, de la **réputation passée** de l'entreprise et de sa **dépendance par rapport au marché** sur lequel a porté l'attaque.
>	**L'avantage au premier** pousse les entreprises à accélérer leur entrée dans un nouveau marché. Même s'il est établi que l'avantage au premier est incertain, il est indéniable qu'il joue un rôle de catalyseur du développement d'industrie par les informations qu'il procure autant aux innovateurs et pionniers qu'aux concurrents à l'affût.

➤	**Les rendements croissants d'adoption** sont un mécanisme qui pousse les entreprises à accroître leur investissement initial pour tenter de capter au plus tôt les utilisateurs, et introduire un développement industriel autour d'un standard permettant de récupérer le montant de l'investissement initial.
➤	**La création d'un écosystème** renforce son avantage concurrentiel. ■ Celui-ci est constitué par un réseau qui renforce l'interdépendance entre plusieurs partenaires et qui permet à l'acteur principal de l'écosystème de s'assurer d'une rente en créant des barrières à l'entrée. ■ L'écosystème s'appuie donc sur les effets de réseaux directs et indirects.
➤	L'avantage concurrentiel peut aussi être atteint par une recherche systématique de **déstabilisation des concurrents** : l'entreprise dicte la dynamique concurrentielle en introduisant en permanence des changements et confine ses concurrents à une stratégie de suiveur.
➤	**L'hypercompétition** consiste à profiter de l'instabilité de l'environnement ou à la créer pour exacerber la concurrence à son profit. ■ Le risque de l'hypercompétition est de **fragiliser l'équilibre organisationnel** de l'entreprise par une fréquence trop élevée d'innovations. ■ La **réactivité organisationnelle** devient un élément clé de l'avantage concurrentiel.

1 Yildizoglu M., 2003 et Myerson R., 1997.

2 Comme le souligne Balzac dans *Les Illusions perdues*, à l'occasion de la concurrence entre l'imprimerie des frères Cointet et celle de David Séchard, il peut être avantageux de garder un concurrent que l'on connaît. « *Les frères Cointet avaient fini par connaître le caractère et les mœurs de David, ils ne le calomniaient plus ; au contraire, une sage politique leur conseillait de laisser vivoter cette imprimerie, et de l'entretenir dans une honnête médiocrité, pour qu'elle ne tombât point entre les mains de quelque redoutable antagoniste ; ils y envoyaient eux-mêmes les ouvrages dits de ville. Ainsi, sans le savoir, David Séchard n'existait, commercialement parlant, que par un habile calcul de ses concurrents. Heureux de ce qu'ils nommaient sa manie, les Cointet avaient pour lui des procédés en apparence pleins de droiture et de loyauté ; mais ils agissaient, en réalité, comme l'administration des Messageries, lorsqu'elle simule une concurrence pour en éviter une véritable.* » *Les Illusions perdues*, I. Les Deux Poètes, 1837.

3 Chen M.J., 1996.

4 Gimeno J. et Woo C., 1999.

5 Arthur W.B., 1989.
6 Brown S.L. et Eisenhardt K.M., 1997.
7 D'Aveni R., 1995.
8 D'Aveni R., Dagnino G.B. et Smith K., 2010.
9 Barney J.B., 1991.
10 Hamel G. et Prahalad C.K., 1990.
11 Schumpeter J., 1950.

Chapitre

8



Organiser l'entreprise pour mettre en œuvre la *business strategy*

La mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle (*business strategy*), que ce soit dans une entreprise spécialisée sur un seul domaine d'activité ou dans une *business unit* au sein d'un groupe diversifié, nécessite une organisation appropriée. Cette organisation doit favoriser la création et le développement des compétences qui donneront à l'entreprise un avantage concurrentiel. L'organisation qui répond le mieux à cet objectif est la **structure fonctionnelle**, c'est-à-dire une structure fondée sur une division du travail, et donc un organigramme, par fonctions : R&D, achats, production, marketing, commercialisation, service après-vente, finance, ressources humaines, etc. Ce type d'organisation est, encore aujourd'hui, le plus répandu, même si d'autres formes d'organisation (organisation par produits ou par projets par exemple) tendent à s'y substituer.

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment organiser l'activité d'une entreprise mono-activité ou d'une *business unit* autour des fonctions qui constituent sa chaîne de valeur.

Nous commencerons par exposer les principes de base dans la conception de toute structure, avant de nous intéresser spécifiquement aux **structures fonctionnelles**. L'étude de leur dynamique dans le temps en fonction de la maturité de l'entreprise nous amènera à en comprendre l'efficacité et les limites. Nous verrons enfin comment leur aménagement, en particulier grâce aux processus transversaux, leur permet de répondre aux problèmes essentiels posés par l'évolution actuelle des stratégies d'entreprise. ■

Sommaire

1 Concevoir une structure

La structure, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise est organisée, est un élément essentiel de la mise en œuvre de la stratégie (voir le chapitre introductif « Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ? »). Avant de nous focaliser sur les structures fonctionnelles (voir la figure 8.1), il convient de présenter les éléments constitutifs de toute structure, c'est-à-dire ses principales dimensions et ses déterminants.

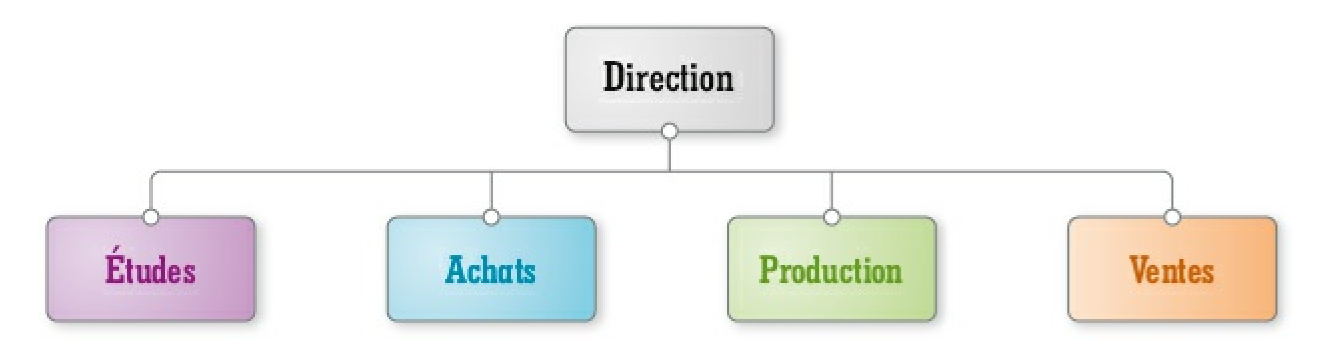


Figure 8.1 **Structure fonctionnelle type : chaque unité opérationnelle est une étape de la chaîne de valeur**

1.1 Les principales dimensions de la structure

On peut caractériser la structure d'une entreprise sur la base de trois dimensions principales :

- la **spécialisation**, c'est-à-dire le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise. Sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail découpe-t-on les tâches au sein de l'organisation ?
- la **coordination**, c'est-à-dire le ou les modes de collaboration institués entre les unités. Quelles sont les liaisons entre unités, et quel est le degré de centralisation/décentralisation qui en résulte ?
- la **formalisation**, c'est-à-dire le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons. Chaque rôle est-il défini de façon stricte et détaillée ou laisse-t-on au contraire une large part à l'interprétation individuelle ?

Les travaux de Lawrence et Lorsch (voir l'encadré Fondements théoriques suivant) offrent un cadre d'analyse similaire pour étudier et comprendre la dynamique de la structure d'une entreprise. Ils s'intéressent en particulier aux deux premières dimensions ci-dessous : la **différenciation**, qui résulte de la spécialisation, et l'**intégration**, qui recoupe la notion de coordination et doit compenser les forces centrifuges créées par la différenciation.

1.1.1 La spécialisation

Dans une organisation fonctionnelle, les différentes entités composant la structure sont spécialisées par fonctions : la production, le commercial, la finance, les ressources humaines… L'avantage de ce mode de spécialisation est que chaque entité est focalisée sur son activité.

Ainsi, dans un groupe pharmaceutique, les chercheurs appartenant au département de recherche médicale ont avant tout un référentiel scientifique. Ils participent à des congrès où ils rencontrent des chercheurs universitaires (et des chercheurs employés par la concurrence !) pour parler des propriétés de molécules inconnues du commun des mortels. Ils travaillent en équipes sur des projets définis plus ou moins clairement et dont l'horizon de temps se chiffre en années. En revanche, les commerciaux, dits « visiteurs médicaux », passent leurs journées à voyager seuls pour rencontrer des médecins praticiens et les convaincre de prescrire les médicaments du laboratoire. Leurs objectifs individuels sont fixés au mois, voire à la semaine. Leurs arguments de vente ne sont pas forcément scientifiques : ils peuvent vanter le goût d'un antibiotique pour enfant comme l'absence d'effets secondaires d'un antalgique très courant.

Il existe donc une spécialisation importante entre chercheurs et commerciaux. Les chercheurs ont des objectifs collectifs et qualitatifs sur un horizon de temps long, alors que les commerciaux poursuivent des objectifs individuels et quantitatifs sur courte période. De plus, les chercheurs sont focalisés sur le contenu scientifique et technique de leur tâche, ce qui relègue les relations humaines au second plan, alors que les commerciaux sont principalement centrés sur le « relationnel » avec les médecins, ce qui fait des relations humaines une priorité. Cette spécialisation est nécessaire à l'efficacité de chacun des groupes. La réduire aurait un impact négatif sur la performance de l'entreprise : si les chercheurs se comportaient comme des commerciaux, et réciproquement, les performances commerciales baisseraient autant que les performances scientifiques.

Mais cette spécialisation crée des forces centrifuges et des incohérences potentielles dans la mise en œuvre de la stratégie. Elle doit donc être compensée par des mécanismes de coordination d'autant plus efficaces que cette spécialisation est forte.

1.1.2 La coordination

Les entreprises les plus performantes sont en effet celles qui sont capables de faire travailler de concert des équipes de spécialistes fortement différenciées.

Pour reprendre notre exemple, le travail des commerciaux et des chercheurs doit être coordonné pour effectuer des essais cliniques avec les médecins par exemple, ou pour remonter les attentes et les commentaires des médecins vers les chercheurs en charge d'améliorer les produits. Or ce lien ne s'établit pas spontanément : l'organisation doit se doter d'« intégrateurs » capables de faire le truchement entre des cénacles différents qui font pourtant partie de la même entreprise.

Dans la plupart des entreprises, le principal mode de coordination demeure **la hiérarchie**. Celle-ci forme une pyramide plus ou moins aplatie, assortie de divers mécanismes de définition d'objectifs, d'allocation de ressources et de contrôle. Les relations verticales supérieur-subordonné sont complétées par des mécanismes favorisant les relations horizontales, tels que

comités, groupes de travail ou de projets, faisant appel à des coordinateurs provisoires ou permanents (chefs de projet, chefs de produit).

La hiérarchie assure la coordination suivant les grandes lignes verticales déterminées dans l'organigramme par le mode de spécialisation principal. Des systèmes complémentaires sont mis en œuvre chaque fois qu'il semble nécessaire de coordonner des unités à préoccupations similaires, que la spécialisation a isolées les unes des autres.

Dans les entreprises d'aujourd'hui, c'est le plus souvent la **coordination par les processus** qui prédomine :

- **Processus opérationnels** depuis les étapes successives de la chaîne de valeur au niveau global de l'entreprise jusqu'aux différents processus de travail aux niveaux les plus fins. La coordination est assurée d'abord par l'équipe qui réunit les différents spécialistes responsables d'étapes avec à sa tête un leader du processus, mais c'est souvent, surtout aux niveaux très opérationnels, la procédure d'accompagnement du processus qui réalise l'essentiel de la coordination ;

- **Processus de gestion** qui incluent la planification annuelle et pluriannuelle, les budgets, le *reporting*, le choix des investissements et l'allocation des ressources, l'accompagnement et le contrôle des performances des unités et des individus ;

- **Processus d'organisation des informations**, c'est-à-dire les systèmes informatiques du type *Enterprise Resource Planning* (ERP) qui intègrent l'ensemble des opérations internes (finance, personnel, production, etc.) et, de plus en plus, les principaux partenaires externes tels que les fournisseurs partenaires ;

FONDEMENTS THÉORIQUES

Différenciation et intégration

Les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch suggèrent que **la performance d'une entreprise est fonction de l'adéquation entre la diversité des exigences que lui impose son environnement et le degré de différenciation de sa structure**. Ils montrent également que la structure doit se doter de systèmes d'intégration d'autant plus sophistiqués que la différenciation est forte. Depuis sa première formulation en 1967[1], cette théorie a été utilisée de façon systématique par la plupart des praticiens des organisations qui lui ont parfois donné une portée normative qu'elle n'avait pas forcément au départ.

La différenciation

Dans une entreprise, chaque sous-unité n'est en contact qu'avec une fraction de l'environnement, ce qui influence de manière particulière son mode d'organisation, les comportements des individus qui la composent et les relations que ceux-ci entretiennent

avec les autres unités. Par exemple, si l'entreprise est structurée par fonctions, l'unité chargée de la recherche et développement a pour sous-environnement le monde scientifique, celle responsable des finances côtoie le monde des banquiers, celle consacrée à la vente interagit avec les différentes clientèles. Le mode et le degré de spécialisation dans la structure génèrent donc une partition correspondante de l'environnement en sous-environnements distincts. Ce phénomène engendre une diversité organisationnelle que Lawrence et Lorsch nomment différenciation. Ils en distinguent quatre sources :

- **La nature des objectifs**, qui peuvent être quantitatifs (coût, rendement, délai, pour la production par exemple) ou purement qualitatifs (qualité de service pour le service après-vente, innovation pour le laboratoire de recherche) ;

- **L'horizon temporel du travail**, court terme pour les commerciaux, long terme pour les chercheurs ;

- **L'orientation des individus**, soit sur la tâche qu'ils ont à réaliser (comme les analystes dans une banque d'affaires qui travaillent sur des modèles mathématiques), soit sur la relation humaine (comme les *partners* dans cette même banque, qui sont en contact permanent avec les clients et les prospects) ;

- **Le formalisme de l'organisation**, au sens défini précédemment (les équipes de créatifs dans une agence de publicité sont organisées de manière nettement moins formelle que les studios de production de cette même agence).

Chaque unité de l'organisation entretient des relations privilégiées avec un sous-environnement spécifique, auquel elle doit s'adapter le mieux possible pour être efficace. Il ne faut donc pas chercher, par souci d'homogénéité ou de symétrie, à réduire les différences entre unités. Il faut au contraire les valoriser.

L'intégration

La mise en œuvre de la stratégie confronte l'entreprise à des « problèmes stratégiques dominants » qu'elle a du mal à résoudre à cause de la différenciation. Par exemple, le lancement d'un nouveau produit exige la collaboration de plusieurs unités différenciées (marketing, développement, production, service après-vente, etc.).

Or la différenciation accroît les barrières à la communication. Elle engendre une dynamique centrifuge. Plus la structure d'une entreprise est différenciée, plus il est difficile de faire collaborer les différentes unités. Chaque unité a tendance à ne voir le problème posé qu'en fonction de son sous-environnement et de ses compétences propres. Toute tentative de solution nouvelle sera perçue comme une remise en cause de la répartition du pouvoir. Pire encore, chacun aura intérêt à éviter les conflits afin de maintenir les équilibres existants. N'étant pas explicites, les conflits auront peu de chance d'être résolus.

Pour Lawrence et Lorsch, la solution n'est pas de réduire la différenciation, ce qui entraverait l'efficacité des différentes unités. Il faut, pour compenser la différenciation,

mettre en place des mécanismes de révélation et de résolution des conflits. C'est ce que les auteurs appellent l'intégration. La **hiérarchie** et l'**ajustement mutuel spontané** sont les modes les plus simples d'intégration. Mais lorsque la différenciation s'accroît, lorsque l'environnement se complexifie et si le problème stratégique concerne un grand nombre d'unités, ils ne suffisent plus. Il faut se doter de modes d'intégration complémentaires, dont voici quelques exemples :

- **Les personnes de liaison** (chefs de produit ou chefs de projet). Leur rôle consiste à mettre en communication plusieurs responsables concernés par un même problème dans des unités différentes, afin de provoquer une réflexion commune. Leur objectif est de faire émerger les problèmes de coordination et de trouver une solution de consensus ou, à défaut, de susciter les arbitrages nécessaires.

- **Les groupes d'intégration, comités ou groupes de travail**. Un comité est un rassemblement de responsables dont la somme des compétences est nécessaire à la résolution d'un problème qui ne peut être confié à une seule unité de l'organisation. Son rôle peut être soit de prendre des décisions (comité de direction, par exemple), soit d'instruire un dossier au profit d'une instance de décision.

Dans le premier cas, le comité est créé pour répondre à un problème de coordination permanent. Dans le deuxième cas, pour être efficace, un comité doit être investi d'une mission clairement définie, d'un objectif précis assorti de délais. Le résultat de ses travaux doit impérativement être évalué et sanctionné par l'autorité qui l'a investi de cette mission. Un groupe de travail, ou *task force*, se différencie d'un simple comité par l'importance des moyens qui lui sont affectés. Les membres du groupe sont employés à temps partiel ou complet jusqu'à dissolution.

1 Lawrence P. et Lorsch J., 1967.

- Dans certaines entreprises, en particulier dans les « organisations professionnelles » comme les cabinets de conseil, les hôpitaux et les universités, la coordination est largement réalisée à travers des **processus socioculturels** internalisés par les acteurs principaux, comme c'est le cas des professeurs dans les universités, des médecins dans les hôpitaux ou des experts comptables dans les cabinets d'audit.

1.1.3 La formalisation

Dans de nombreuses entreprises, la structure est formalisée non seulement par un **organigramme**, mais aussi par un **manuel d'organisation** qui décrit avec plus ou moins de précision la structure, les fonctions qui la composent, les liaisons entre unités, et parfois même les tâches que chacun doit accomplir, ainsi que la délégation exacte de pouvoir et le niveau de salaire correspondant à chaque poste.

Quand un cabinet de conseil spécialisé aide une entreprise à se réorganiser, le rapport contient généralement, en plus de l'organigramme proposé, une description détaillée des rôles et responsabilités de chaque unité, une définition des liens hiérarchiques et des liens de coordination entre unités, ainsi que la composition et les attributions des divers comités que le cabinet recommande de constituer. Ce genre de rapport, dont le but même est de formaliser la structure, comprend en général plusieurs centaines de pages !

La formalisation permet de clarifier et de rationaliser le fonctionnement de la structure. Le revers de la médaille est que la formalisation fige nécessairement ce fonctionnement dans un cadre très strict, au moins pour un certain temps. Cependant, les forces externes qui s'exercent sur l'entreprise l'obligent bien souvent à « bricoler » sa structure et à prendre des libertés avec la formalisation voulue au départ. En fonction des événements et des personnes, les rôles et les responsabilités ont tendance à fluctuer en marge de l'organigramme. De plus, l'influence relative des individus et les luttes de pouvoir qu'ils se livrent font que le fonctionnement réel de l'entreprise n'a parfois qu'un lointain rapport avec la structure formelle. On se rend vite compte que, pour faire passer une idée ou pour obtenir un budget, mieux vaut avoir l'approbation de certaines personnes, même si cela ne correspond à aucun canal officiel. Aussi n'est-il pas rare que l'organigramme officiel soit en fait caduc dès qu'il est publié.

Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui ne publient plus d'organigramme. Mais, curieusement, tout responsable va s'empresser d'en reconstituer un pour « expliquer l'entreprise » aux visiteurs extérieurs ! Formaliser de manière excessive est certes une source de rigidité qui peut contrecarrer le changement stratégique, mais entretenir le flou dans la répartition des rôles et des responsabilités devient vite une source de conflit, de duplication et d'incohérence qui peut paralyser la mise en œuvre de la stratégie. Tout l'art est donc de trouver l'équilibre entre le défaut et l'excès de formalisation, en reconnaissant que toutes les parties de l'organisation ne doivent pas forcément avoir le même degré de formalisation structurelle.

1.1.4 Gérer l'équilibre entre les dimensions

La spécialisation, la coordination et la formalisation sont trois forces qui facilitent en principe le pilotage de l'entreprise par la structure. Paradoxalement, la résultante de ces trois forces est la **bureaucratisation**, source majeure de rigidité. La bureaucratisation d'une structure est inversement liée à sa capacité d'adaptation et de changement.

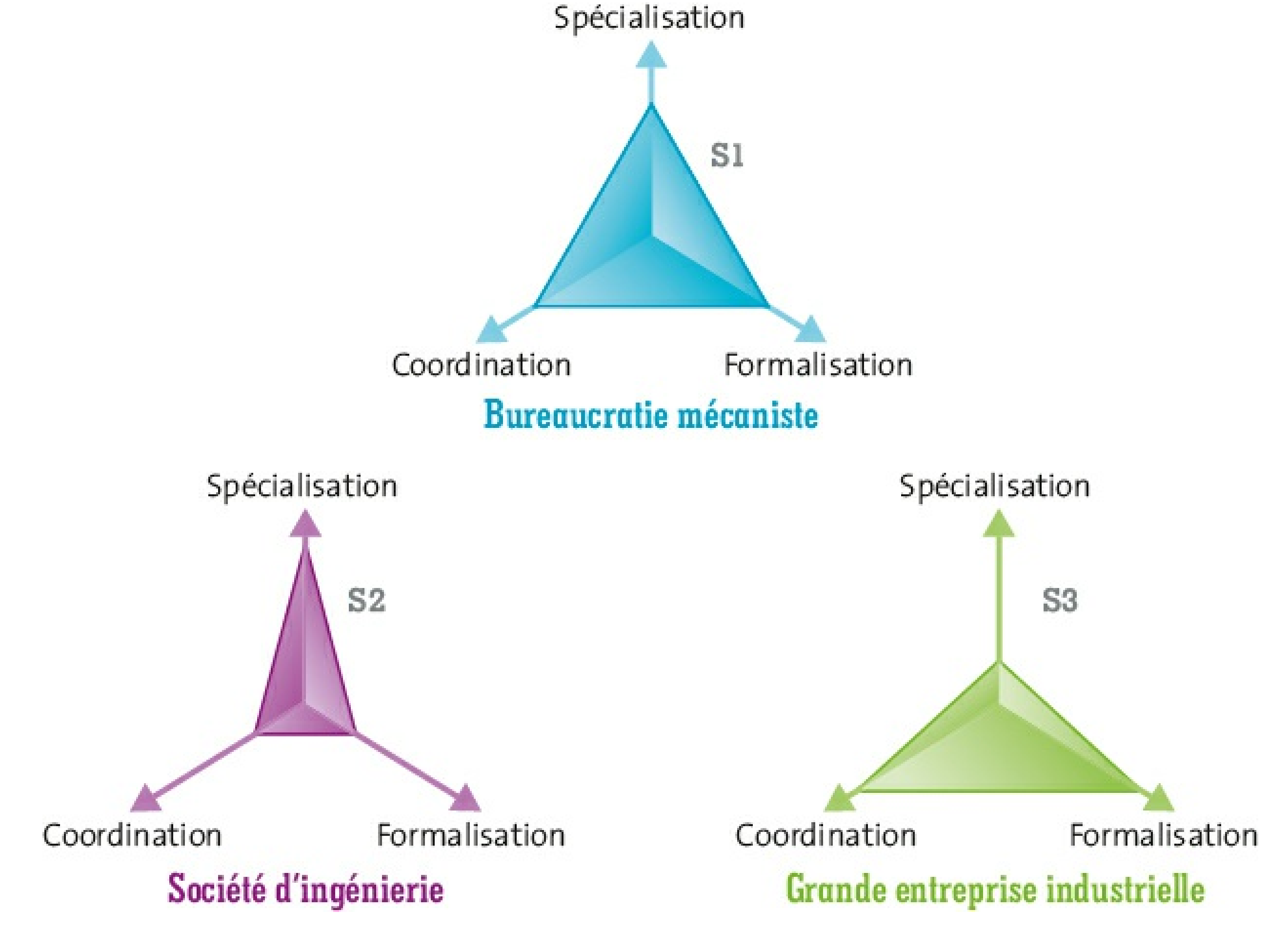


Figure 8.2 **L'espace bureaucratique**

Dans la figure 8.2, l'agrandissement du triangle sur les trois axes exprime une bureaucratisation croissante de la structure.

- La bureaucratie mécaniste (S1) est caractérisée par une spécialisation à outrance (les tâches sont fragmentées et il est hors de question pour un employé de dépasser le cadre de sa fonction), une coordination très centralisée (chacun obéit et rapporte constamment à sa hiérarchie) et une formalisation pointilleuse (chaque fonction est codifiée dans une grille de qualifications et de salaires très rigide).

- La structure S2, caractérisée par une coordination souple, une formalisation réduite et une spécialisation élevée, pourrait convenir à une société d'ingénierie.

- La structure S3, caractérisée quant à elle par une coordination étroite, une formalisation forte et une spécialisation moyenne, correspond par exemple à une grande entreprise industrielle.

1.2 Les déterminants de la structure

Si les structures ont pour but essentiel de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, l'adéquation stratégie-structure dépend elle-même des caractéristiques des processus productifs mis en œuvre par l'entreprise (**déterminant interne**), et le type d'environnement dans lequel l'entreprise évolue (**déterminant externe**). Notons toutefois que ces facteurs ne déterminent pas

parfaitement les choix organisationnels. Toute entreprise, quels que soient son secteur d'activité et sa stratégie, se trouve confrontée à d'autres facteurs comme les jeux de pouvoir interne et la culture nationale ou locale, qui ont aussi une influence importante sur la conception de sa structure.

1.2.1 La nature de l'activité et les processus productifs

Les processus mis en œuvre dans l'entreprise, largement déterminés par la nature de son activité, ont une forte influence sur sa structure. La fabrication de l'acier dans un groupe sidérurgique, le traitement des dossiers dans une compagnie d'assurances ou le cursus des étudiants dans une université sont tous des processus productifs qui vont conditionner la structure.

Dans l'industrie automobile, où l'on produit en série, à partir de composants aux normes codifiées et au moyen d'équipements techniques bien maîtrisés, suivant un processus standardisé, les structures sont très fortement hiérarchisées et présentent un haut degré de formalisation. Les fonctions sont définies de façon précise, les règles de coordination et de planification opérationnelle sont très stables.

En revanche, dans les studios de production de jeux vidéo ou les entreprises de logiciels informatiques, où chaque projet est spécifique, la structure adoptée est en général plus flexible. Une plus grande autonomie est laissée aux développeurs et aux chefs de projet pour adapter leur organisation à chaque projet particulier. Pour assurer tous les ajustements nécessaires, on tient des réunions fréquentes entre chefs de projet, d'une part, et avec les autres composantes de l'entreprise (marketing, tests, commerciaux, etc.), d'autre part.

De plus, quel que soit le secteur d'activité, dans une même entreprise coexistent souvent des processus différents. Ainsi, chaque service fonctionnel, le marketing, le bureau d'études ou l'usine, doit adapter sa structure interne à sa technologie propre.

À l'évidence, le type de processus productif fait peser des contraintes très lourdes sur la définition d'une structure. Ainsi, rien ne ressemble plus *a priori* à l'organisation d'une raffinerie que celle d'une autre raffinerie, et il n'y a pas beaucoup de différences organisationnelles entre telle agence de publicité et telle autre (voir la figure 8.3 ci-après).

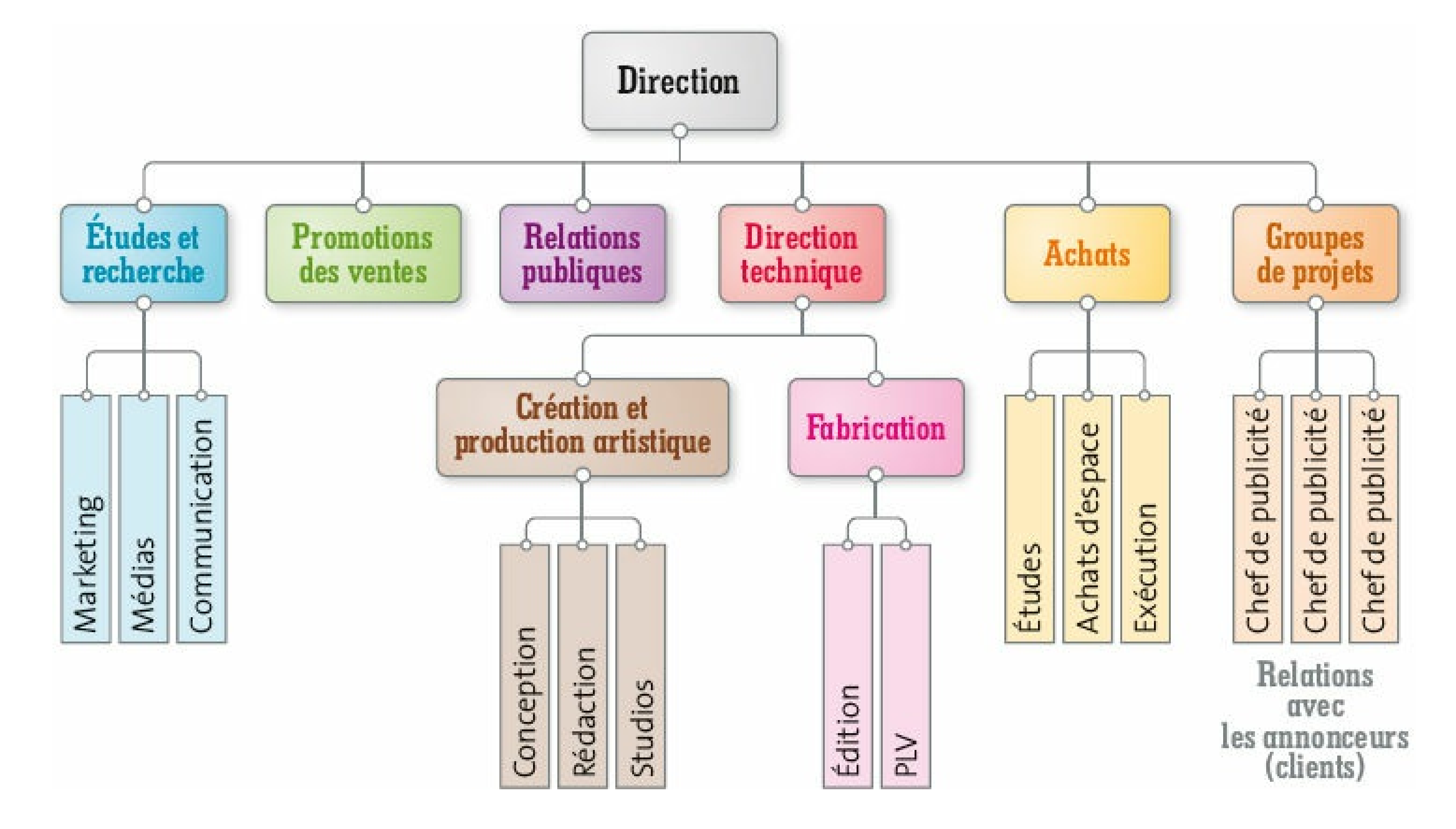


Figure 8.3 **Structure d'une agence de publicité**

Toutes les agences de publicité fonctionnent en effet de la même manière : les chefs de publicité partent des *briefs*, qui traduisent le besoin des clients-annonceurs, pour exprimer leur demande aux services spécialisés de création, de production artistique et de fabrication. Bien que la structure formelle soit la même d'une agence à l'autre, l'expérience montre que c'est à la fois la qualité des différents experts et celle des processus d'interaction, qui n'apparaissent pas nécessairement dans la structure formelle, qui sont à la source d'un avantage ou au contraire d'un désavantage concurrentiel.

Cependant, aujourd'hui, le lien de causalité classique entre processus de transformation et structure s'inverse : ce n'est plus la structure qui s'adapte aux contraintes du processus, mais le processus de transformation qui cède le pas aux autres données de l'organisation. C'est lui qui s'adapte aux impératifs du système humain.

Ainsi, dans différentes industries, on dispose aujourd'hui d'équipements beaucoup plus flexibles qu'autrefois, ce qui permet de créer des centres de responsabilité relativement autonomes au sein de grands processus industriels qui étaient traditionnellement très intégrés (tréfilerie, raffinerie, plateformes de montage automobile, embouteillage, etc.). Ce faisant, on peut d'une part mieux mesurer les performances et mieux contrôler le processus de création de valeur, et d'autre part stimuler des comportements d'« **intrapreneurship** » (un comportement d'entrepreneur à l'intérieur d'une entreprise établie).

1.2.2 L'environnement

Dès les années 1960, de nombreux auteurs ont montré que les organisations sont des systèmes ouverts, en équilibre dynamique avec leur environnement[1]. La fonction de la structure est donc de sélectionner et de coder les données en provenance de l'environnement, afin de les

transformer en informations qui génèrent à leur tour des décisions ayant un impact sur ce même environnement.

On peut mettre en évidence trois caractéristiques de l'environnement qui ont un impact sur la structure de l'organisation :

- **Le potentiel de l'environnement**, que certains auteurs appellent sa munificence, c'est-à-dire sa capacité à permettre à l'entreprise une croissance régulière et soutenue.

Plus ce potentiel est important, plus la pression environnementale est faible, ce qui donne à l'entreprise une plus grande latitude pour s'adapter aux autres déterminants de la structure, comme la technologie ou la culture. Ceci explique notamment que la plupart des entreprises n'engagent un *re-engineering*, un remaniement de leurs structures que dans les périodes où les opportunités de croissance se raréfient.

- **La complexité de l'environnement**, c'est-à-dire l'hétérogénéité et le nombre de ses composants.

Plus l'environnement est hétérogène, plus l'entreprise doit mettre en place des modes de spécialisation différents et des modes de coordination complexes pour assurer les interdépendances. Les entreprises de haute technologie constituent une bonne illustration de ce type d'organisation multiforme, incluant de véritables « unités virtuelles ».

- **L'incertitude de l'environnement**, qui résulte de son dynamisme et de son instabilité. La difficulté de prévoir oblige l'entreprise à adopter une structure plus souple en termes de division du travail et de coordination, et en limite les possibilités de formalisation.

> Par exemple, une société de construction automobile traditionnelle, possédant une solide maîtrise de sa productique, éprouvera pourtant de grandes difficultés à vendre des prestations de productique à des clients extérieurs. Cette activité s'adresse en effet à un marché très incertain, alors que l'organisation d'un constructeur automobile est conçue pour gérer les activités liées à son cœur de métier, qui sont beaucoup plus prévisibles et planifiables à moyen terme. De façon générale, l'accélération de l'évolution des demandes et des technologies pousse aujourd'hui la majorité des entreprises à adopter des structures de plus en plus flexibles.

Les organisations sont aujourd'hui des systèmes ouverts. Leur structure joue donc vis-à-vis de l'environnement une fonction de médiation dont la complexité s'accroît au fur et à mesure que croissent la taille, la diversité et l'incertitude. Il faut donc rechercher une plus grande flexibilité au fur et à mesure du resserrement du réseau de contraintes environnementales auxquelles l'organisation se trouve confrontée.

En définitive, les caractéristiques de l'environnement permettent d'inscrire les structures le long d'un continuum caractérisé par deux extrêmes :

- d'un côté, l'efficacité par la standardisation, les effets d'échelle, la stabilité, la courbe d'expérience (voir le chapitre 2) qui caractérisent les organisations « mécanistes » ;
- de l'autre, l'efficacité par l'adaptabilité et la diversité, qui caractérisent les structures « organiques ».

Le tableau 8.1 présente ces deux extrêmes entre lesquels se situent beaucoup d'entreprises actuelles :

Conception mécaniste	Conception organique
Ligne hiérarchique unique comme principal mode de coordination	Multiplicité des modes de coordination, possibilité de hiérarchies multiples
Distinction claire entre fonctionnel et opérationnel, spécialisation des rôles correspondants	Flexibilité des rôles, possibilités pour un même individu d'assumer un rôle opérationnel et un rôle fonctionnel
Recherche de l'efficacité par la spécialisation des tâches au sein du processus interne mis en œuvre par l'entreprise	Recherche de l'efficience par l'adéquation des profils de compétences aux caractéristiques de l'environnement
Recherche d'homogénéisation des comportements afin de faciliter la coordination (conformité)	Acceptation de comportements hétérogènes au prix d'un accroissement des efforts de coordination (initiative)
Accent mis sur la cohérence *a priori*	Accent mis sur la convergence *a posteriori*
Primauté des communications verticales	Primauté des communications horizontales
Primauté des procédures	Primauté des processus et des ajustements mutuels
Croyance en des règles idéales d'organisation (nombre de subordonnés, unicité de commandement)	Pas de règles idéales, mais des contraintes auxquelles il faut s'adapter le mieux possible
La stabilité est la source principale d'efficacité (centralisation de l'innovation)	La mobilité est la source principale d'efficacité (diffusion de l'innovation)

Tableau 8.1 **Deux conceptions opposées de l'efficacité organisationnelle**

La complexité et l'incertitude croissantes de l'environnement des entreprises ont conduit depuis un demi-siècle à adopter de plus en plus des structures de type organique, et cette évolution s'est accélérée ces vingt dernières années grâce au développement des technologies de l'information et des communications (TIC). En abaissant les coûts de transaction et en permettant une meilleure mesure des performances des unités (crédibilité et transparence), les TIC ont permis de passer d'une conception pyramidale des organisations à des formes de structures non seulement plus organiques, mais aussi comme nous le verrons dans le chapitre 17, plus proches des réseaux.

2 La dynamique des structures fonctionnelles

Dans la partie précédente, nous avons présenté les principes de base régissant la structure d'une entreprise, dont nous nous servirons dans la suite de ce chapitre, mais également lorsque nous aborderons les structures des firmes diversifiées, au chapitre 16. Nous allons maintenant nous focaliser sur la structure fonctionnelle, qui est le type de structure le plus répandu au niveau d'un domaine d'activité. Après avoir présenté les composantes de l'organisation par fonction, nous expliciterons l'évolution des structures, en commençant par la création de l'entreprise.

2.1 Les principes de l'organisation par fonction

Dans tout domaine d'activité, l'organisation d'une entreprise (ou d'une *business unit*) repose sur une division du travail qui suit les contours de la chaîne de valeur de l'activité. Comme on l'a montré au chapitre 3, la chaîne de valeur comprend à la fois des **fonctions opérationnelles** (ou « activités principales »), qui correspondent aux différentes étapes du processus productif « horizontal » (approvisionnement, logistique, fabrication, commercialisation, après-vente) et des **fonctions support**, qui sont transversales à ce processus (recherche, finance, ressources humaines)[2]. Cette conception de la chaîne de valeur est rappelée dans la figure 8.4.

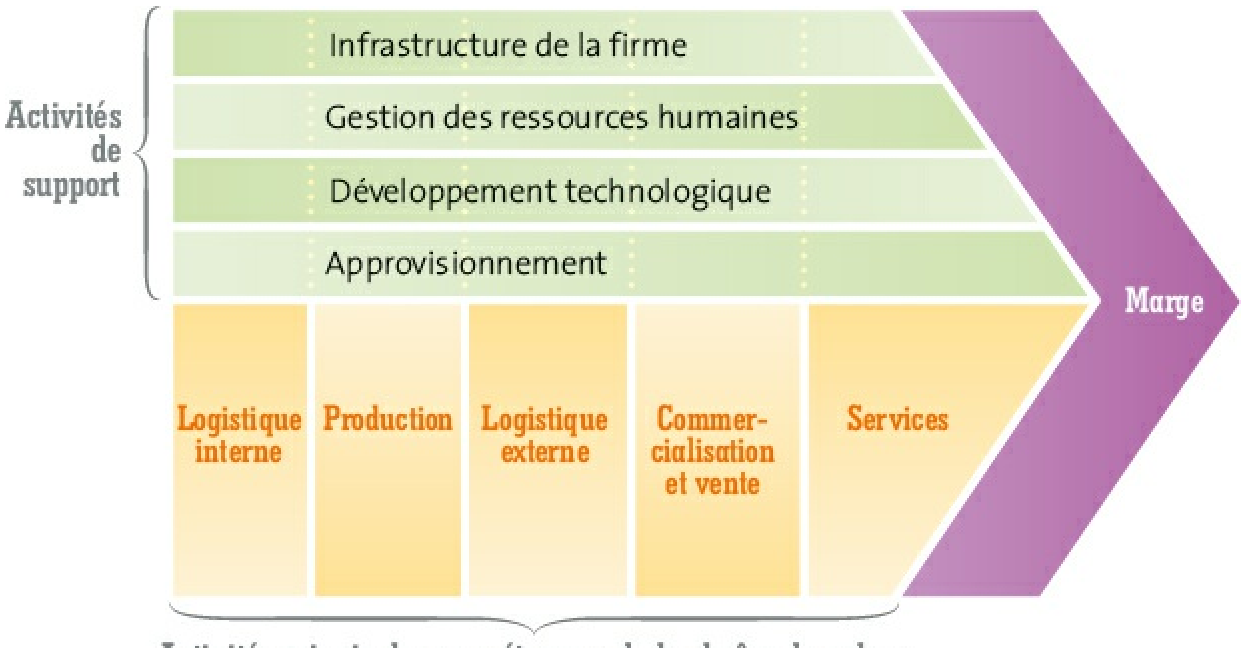


Figure 8.4 **La chaîne de valeur**

Organiser la chaîne de valeur revient donc à diviser le travail en créant des unités spécialisées par fonctions. Ces unités comprennent d'une part les unités opérationnelles, spécialisées sur chacune des activités principales de la chaîne de valeur, et d'autre part les unités de support qui fournissent des services transversaux à toutes les étapes de la chaîne. Qu'il s'agisse d'unités opérationnelles ou d'unités support, trois règles doivent orienter la constitution des unités spécialisées par fonctions :

- **chaque unité doit correspondre à une base d'expérience** et donc à un ensemble de compétences d'une part, et à un ensemble de coûts contrôlables homogènes (ou coûts d'activité) d'autre part ;
- **l'interdépendance entre les unités ne doit pas être trop forte** de façon à permettre l'exercice d'une responsabilité effective (soit un leader et une équipe) dans chaque unité ; si l'interdépendance est très forte, il faut élargir les limites et fusionner les unités ;
- **la stabilité de la stratégie doit être suffisante**, aussi bien en ce qui concerne les processus productifs mis en œuvre qu'en ce qui concerne les caractéristiques de la demande (maturité des produits et services).

Le respect de ces conditions est particulièrement approprié si l'entreprise poursuit une stratégie de coût (voir le chapitre 2), dans un secteur en maturité, avec une offre assez standard, de type commodité ou proche de la commodité.

L'interdépendance horizontale entre unités opérationnelles le long de la chaîne de valeur, par exemple entre logistique/achats/production (voir la figure 8.5 ci-dessous), conditionne la position et le mode de coordination des unités.

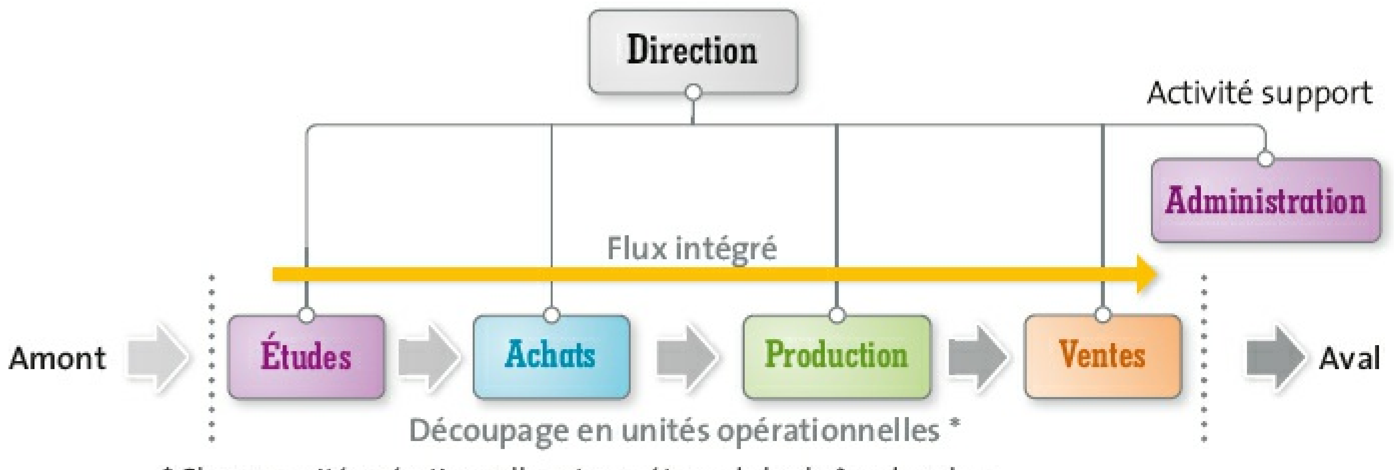


Figure 8.5 **Structure fonctionnelle**

Ainsi pour une entreprise dont les matières premières sont une composante majeure des coûts et présentent un caractère banal mais spéculatif, l'approvisionnement doit constituer une fonction distincte de la production, car les décisions d'achat sont davantage conditionnées par les fluctuations des cours et les considérations de trésorerie que par les besoins de la production. En revanche, dans une entreprise dont les matières premières répondent à des spécifications techniques très précises et sont approvisionnées uniquement en fonction des besoins de la production (production à la commande, par exemple), l'approvisionnement doit être une sous-fonction de la production.

Dans le cas où la technologie impose à l'organisation une taille critique, par exemple une usine de production continue ou une plateforme de logistique, un second mode de spécialisation vient s'ajouter au premier. Une division du travail, verticale cette fois, conduit à séparer les fonctions de conception et les fonctions d'exécution. On voit alors apparaître des spécialistes de planning, des bureaux d'études, des services de marketing, qui sont différents des services opérationnels de production ou de vente.

Il faut ensuite assurer la coordination et l'intégration de ces unités fonctionnelles entre elles. En effet, la division horizontale du travail ayant pour effet de « saucissonner » le processus de production en unités opérationnelles, la continuité des flux doit être assurée par des procédures qui organisent la mise en place des différentes fonctions opérationnelles en séquences successives, et régulent ainsi les processus. Ces procédures (règles d'ajustement, systèmes de planification et de contrôle) sont le plus souvent formalisées. Lors de leur conception, on s'efforce d'anticiper les éventuels problèmes de coordination, afin d'y répondre le plus vite possible.

Mais, quel que soit l'effort de prévision et de formalisation, les procédures ne peuvent tout résoudre à l'avance. Tout ce qui ne peut être régulé est dévolu à la hiérarchie, chargée de traiter les problèmes de communication et de décision pour lesquels des réponses standard n'ont pu être prévues.

La PME nouvellement créée, comme la grande entreprise sidérurgique ou de transport ferré, appartient à l'univers des entreprises mono-activité. Il est pourtant évident que l'une et l'autre ne peuvent avoir les mêmes structures. Le changement de taille, lié à la croissance, est le

paramètre prépondérant de l'évolution de leurs structures.

2.2 Le premier stade : la structure en soleil

La structure en soleil est centrée autour du créateur (ou de la créatrice) et/ou du patron de l'entreprise. Il rassemble autour de lui un groupe de personnes, complémentaires à sa propre personnalité et à ses propres compétences (A, B, C dans la figure 8.6). Un ingénieur, par exemple, s'entourera plutôt de collaborateurs à profils administratifs et commerciaux et assumera personnellement la responsabilité technique.

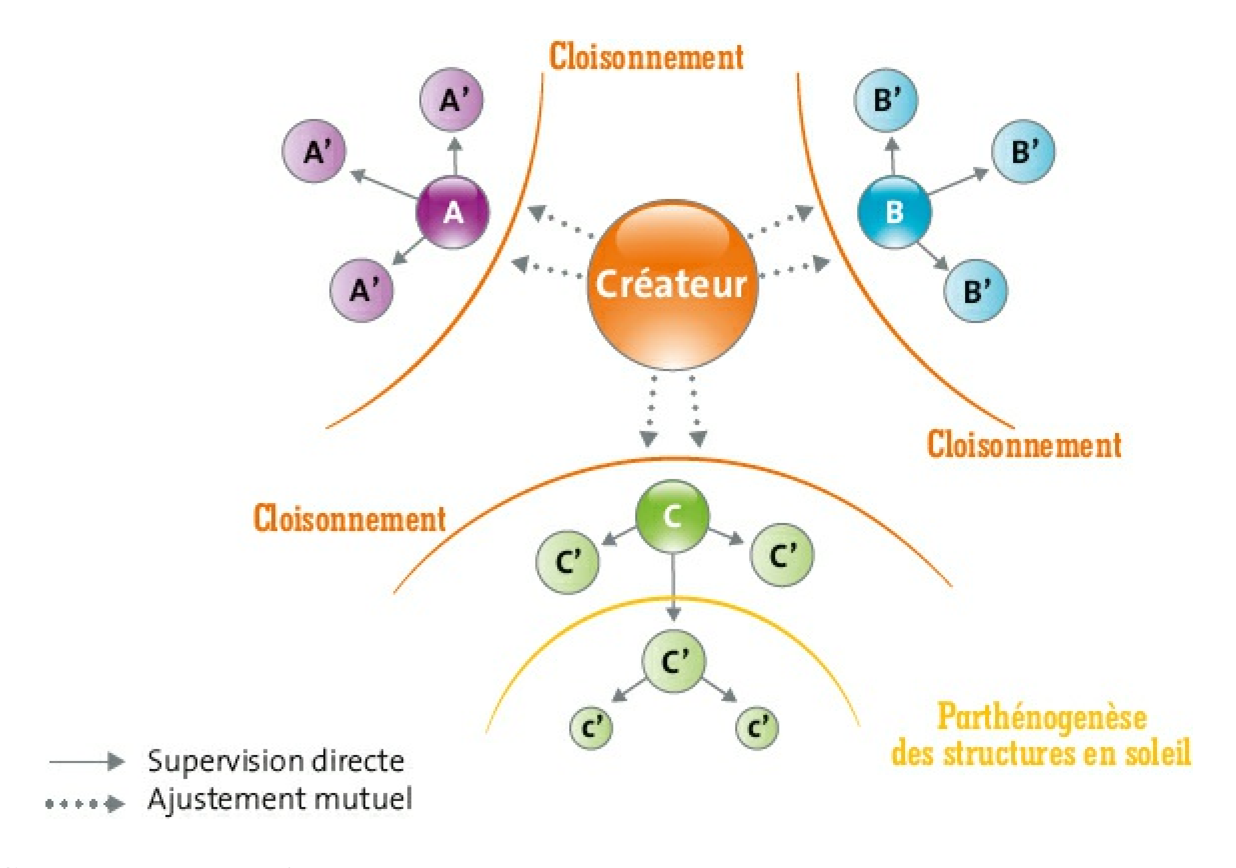


Figure 8.6 **Structure en soleil**

Une structure en soleil se caractérise par la prééminence des **relations bilatérales** qui relient les différents membres de l'équipe à leur dirigeant. Celui-ci est au centre de toutes les communications ; il ne délègue pas, ou peu, et assume à la fois les responsabilités stratégiques et la direction opérationnelle de l'entreprise. Seul à assurer la synthèse, il doit être au courant de tout pour diriger. La communication périphérique entre membres de l'organisation est quasiment nulle, les réunions sont rares et ne se font qu'à l'initiative et sous la direction du patron.

Lorsque l'entreprise croît, il s'opère une évolution par **parthénogenèse**, au cours de laquelle chacun des membres de l'équipe initiale reproduit, avec les personnes qui lui sont subordonnées, le schéma d'organisation qui régit ses propres relations au dirigeant. Ce dernier continue cependant à s'adresser directement à tous les membres de l'entreprise pour donner les impulsions qui lui semblent nécessaires, instaurant souvent une pratique de court-circuit qui ne tarde pas à générer des tensions au sein de l'équipe.

Lorsque l'environnement et la technologie deviennent plus complexes, une distribution plus

explicite des rôles entre le dirigeant et ses principaux collaborateurs est nécessaire. Parallèlement, l'horizon de gestion de l'entreprise s'élargit et les problèmes de moyen et de long terme se font plus pressants, ce qui provoque une prise de conscience du dirigeant, et le pousse normalement à déléguer une partie croissante des responsabilités opérationnelles, et à encourager les relations directes entre responsables fonctionnels. Il faut cependant signaler que certains patrons n'arrivent pas à s'y résoudre, ou le font quand il est trop tard.

2.3 Le deuxième stade : la structure fonctionnelle simple

La structure fonctionnelle simple marque une progression dans la spécialisation et dans la formalisation. Les premières définitions de fonctions apparaissent, pour rendre explicites les délégations opérationnelles. Chaque responsable de fonction commence lui-même à rationaliser l'organisation de son service. Une ligne hiérarchique s'établit et des procédures de travail sont mises en place pour organiser les relations au sein des services, et entre services, comme le montre la figure 8.7.

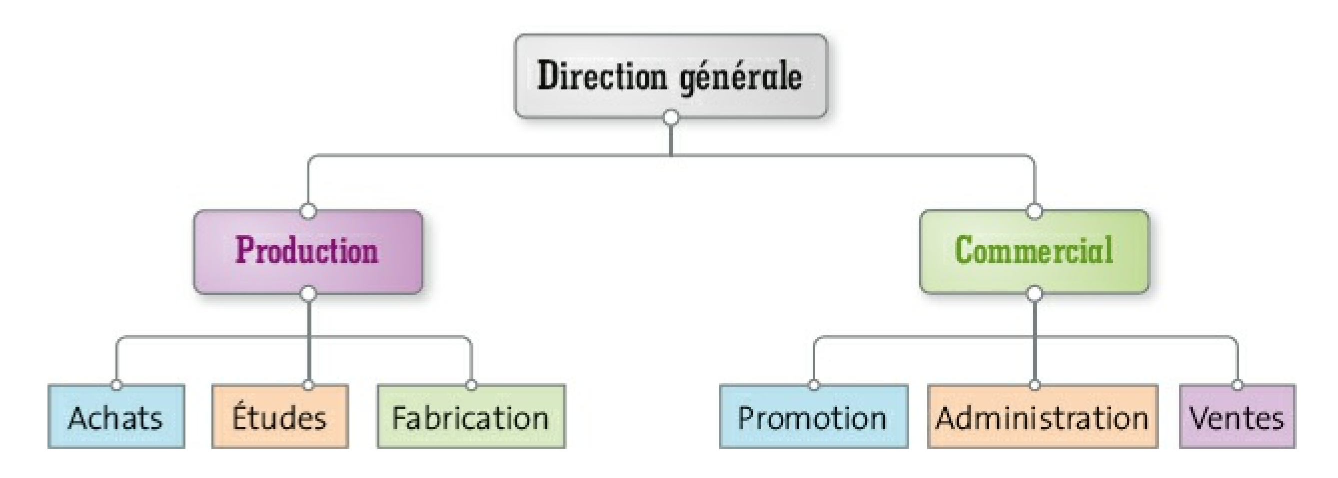


Figure 8.7 **Structure fonctionnelle simple**

La communication rayonnante cède la place à une communication descendante et ascendante qui emprunte la voie hiérarchique. Mais, fondamentalement, le dirigeant conserve son pouvoir centralisateur. Il demeure toujours le seul susceptible d'assurer la cohérence et la convergence des actions menées au sein des différents services.

Au cours de cette phase, les compétences s'affirment, se spécialisent, provoquant des effets d'expérience et un accroissement de productivité qui accentuent les modifications de structure. Parallèlement, un risque de cloisonnement fait son apparition, car chaque responsable tend à se délimiter un territoire professionnel qu'il protège des incursions éventuelles de ses collègues.

2.4 Le troisième stade : la structure fonctionnelle évoluée

Si la croissance de l'entreprise se poursuit sans que sa vocation initiale d'entreprise mono-activité ne soit remise en question, l'accroissement de son volume d'activité se traduit, sur le plan structurel, par une **augmentation des niveaux hiérarchiques** à l'intérieur de chaque fonction. Par exemple, les ateliers de fabrication se multiplient, des unités de production

nouvelles se créent, la distribution se diversifie, entraînant la création de forces de vente distinctes. La taille permet de spécialiser davantage certains services qui regroupaient jusque-là des activités hétérogènes. De nouvelles fonctions deviennent autonomes, comme la recherche-développement ou les achats.

À ce stade, le dirigeant n'arrive plus à maîtriser seul les problèmes de cohérence et de convergence entre les fonctions. Les responsables opérationnels développent des compétences techniques et une logique propres à leurs services (la différenciation interne s'accroît), au détriment, le cas échéant, d'une vision globale de l'entreprise. L'importance des enjeux augmente fortement, accroissant les problèmes de contrôle. Enfin, la gestion de l'entreprise nécessite des compétences à la fois plus sophistiquées et plus diversifiées qu'une seule personne, fût-elle exceptionnelle, ne peut posséder.

Afin d'ajuster ses capacités d'action, la fonction de direction générale est alors elle-même soumise au phénomène de spécialisation. Des collaborateurs font leur apparition. Ils introduisent dans l'organisation une nouvelle forme de spécialisation fonctionnelle qui se superpose aux fonctions opérationnelles existantes. Leur rôle consiste à éclairer les décisions du directeur général en lui apportant des compétences techniques supplémentaires dans les grands domaines de la gestion : finance, planification, contrôle, ressources humaines, informatique, etc.

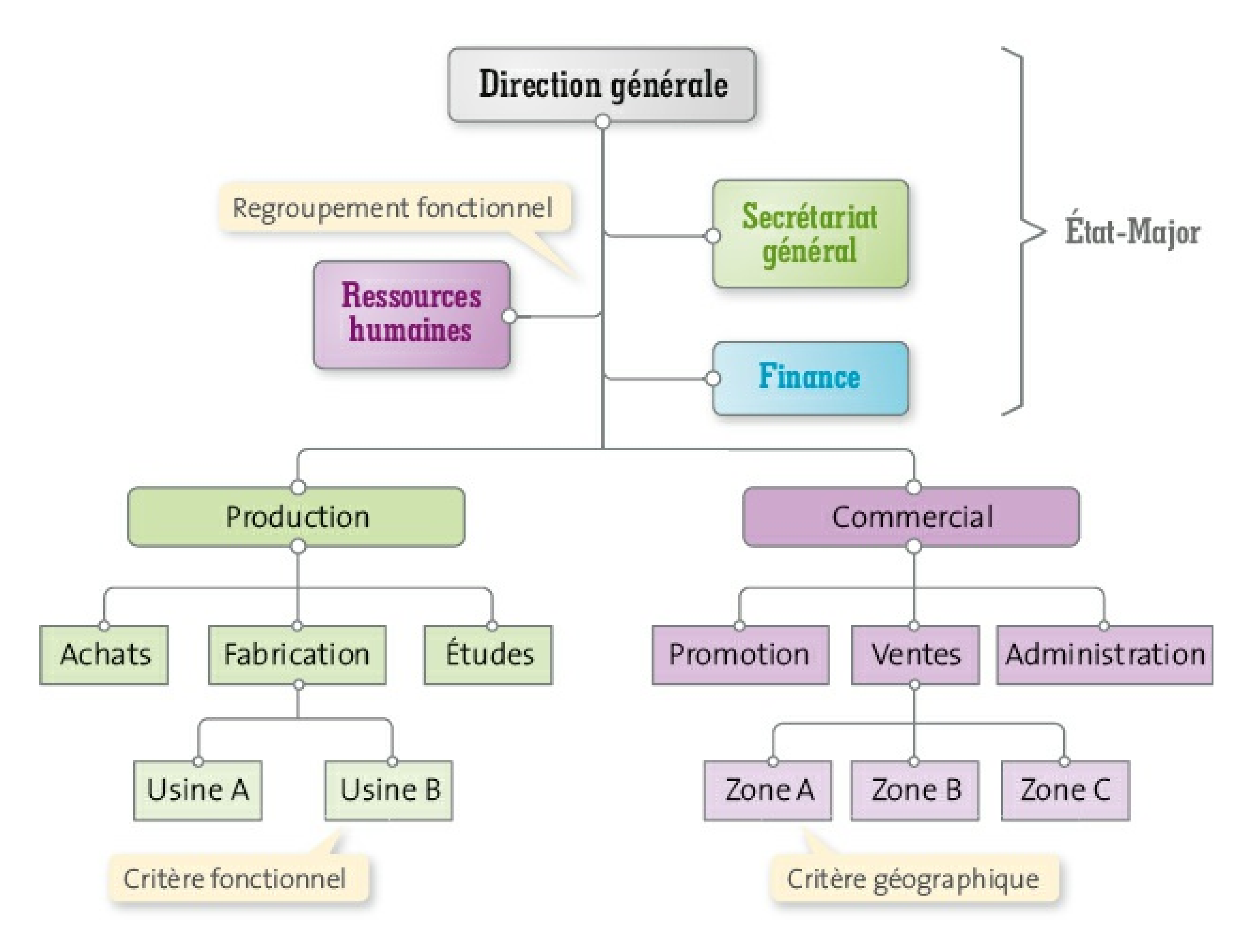


Figure 8.8 **Structure fonctionnelle évoluée**

Cette évolution s'accompagne souvent d'une différenciation plus marquée entre les fonctions opérationnelles, centrées sur le court terme, et les fonctions visant l'évolution à moyen et long

terme de l’entreprise. La recherche-développement et le marketing se dégagent de la production et du commercial pour acquérir leur autonomie au sein de la direction générale.

Conceptuellement, il s’agit bien d’une spécialisation complémentaire, car chaque spécialiste apporte un éclairage fragmentaire que la direction générale est encore seule capable d’intégrer dans une vision d’ensemble.

Les phases suivantes de croissance d’une entreprise mono-activité n’apportent plus de modifications fondamentales à l’organisation. Chaque membre de la direction constitue progressivement autour de lui une équipe qui se transforme éventuellement en service ou département spécialisé (planification, contrôle, ressources humaines, etc.). Chaque service génère à l’intérieur de l’entreprise des processus de communication formels qui lui permettent d’assurer son emprise sur les services opérationnels. Concentrées au départ au niveau de la direction générale, les fonctions d’état-major se diffusent parmi les principaux niveaux hiérarchiques de l’organisation, au fur et à mesure du développement de l’entreprise.

Dans certaines organisations, on voit apparaître une dissociation des fonctions de direction générale entre, d’une part, un président (CEO, *chief executive officer*) ou un membre du directoire, qui coiffe directement les fonctions d’état-major, et, d’autre part, un directeur des opérations (COO, *chief operative officer*), qui coordonne l’ensemble des activités opérationnelles. La taille croissante de l’entreprise génère l’apparition de nouveaux spécialistes au sein de la direction générale, comme par exemple le responsable des technologies de l’information (CIO, *chief information officer*) ou même le responsable de la gestion des connaissances (CKO, *chief knowledge officer*).

3 Efficacité et performance des structures fonctionnelles

Une structure fonctionnelle permet d’atteindre un niveau d’excellence technique supérieure à toute autre forme de regroupement, à condition que l’environnement et la technologie de l’entreprise restent suffisamment stables et que l’organisation interne respecte quelques règles simples de fonctionnement. Il faut, par exemple, que :

- le développement des compétences soit encouragé par l’établissement de profils de carrière s’inscrivant à l’intérieur de spécialités ;
- chaque groupe de spécialistes soit dirigé par le meilleur d’entre eux, car c’est la meilleure façon d’en assurer la cohésion et le bon fonctionnement.

Par essence très centralisatrice, une structure fonctionnelle peut s’avérer très efficace comme elle peut, face à une nécessité de changement, devenir paralysante, comme le montre le mini-cas Indian Railways présenté dans l’encadré suivant.

L’introduction de processus transversaux apporte une réponse positive à cette paralysie.

MINI-CAS d'entreprise



Indian Railways

Avec 63 332 km de lignes installées, 1,4 million d'employés, plus de 500 milliards de t/km de fret (65 % de ses revenus) et plus de 700 milliards de passagers/km, Indian Railways (IR) est le premier réseau ferré du monde. Sous la tutelle directe d'un ministère spécialisé, c'est le plus gros employeur de l'Inde. IR transporte 40 % du trafic de fret et 20 % du trafic passager du pays, et représente directement 2,3 % du PNB indien, probablement plus du double si on considère les activités induites immédiatement en amont et en aval. L'entreprise a réussi un redressement économique remarquable : ses coûts opérationnels sont passés de 98 % des revenus en 2004 à 78 % des revenus en 2007. Et pourtant elle n'a pas modifié sa structure fonctionnelle depuis sa création par les Anglais en 1845 !

• Une organisation fonctionnelle rigide

Au sommet de l'organisation, le *board* (conseil d'administration) se compose de 6 membres spécialisés et du président. Chacun des membres du conseil est au sommet d'une fonction technique organisée jusqu'à la base comme un vaste silo où chacun progresse à l'ancienneté sans pouvoir changer de spécialité : ingénierie, électricité, mécanique, trafic, ressources humaines et finance. La plupart des décisions, y compris les plus opérationnelles, ne peuvent se prendre qu'au niveau du *board*, qui lui-même n'est pas toujours capable de résoudre les conflits les plus délicats entre fonctions, en particulier lorsque ceux-ci les obligeraient à sortir des règles et procédures en vigueur.

Il existe 16 zones géographiques, 67 divisions régionales et 7 unités de production de matériel ferroviaire. Les responsables de ces unités (*general managers* et *divisional managers*) ont cependant des pouvoirs limités et ils ne peuvent exercer cette fonction que pendant deux ans. Véritables « généralistes » pendant leur temps d'exercice, ils rejoignent ensuite leur spécialité d'origine dont chacun reste toujours très proche.

• Réactions et adaptations

Pour redresser la situation financière très détériorée au début des années 2000, et pour faire face à l'augmentation considérable de la demande de transports liée à la croissance vertigineuse du PNB indien (souvent supérieur à 7 % par an depuis 2000), le gouvernement de 2004 a bousculé le *board* en l'amenant à décider d'augmenter à la fois le poids transporté par essieu, la longueur des trains, la vitesse moyenne de déplacement et certains tarifs. Pour être prises et appliquées, ces décisions exigent une forte coordination entre les différentes fonctions techniques.

L'organisation fonctionnelle, incapable jusque-là de prendre des décisions cruciales interfonctions, a pourtant su réagir avec efficacité aux impulsions du gouvernement.

L'entreprise est momentanément sortie du rouge et a pu s'engager dans un énorme programme d'investissements pour les dix années suivantes.

Mais l'organisation doit désormais, dans un contexte de croissance et de transformation de l'Inde, être plus à l'écoute de l'environnement et prendre des décisions plus rapides et plus près du terrain. Elle doit d'abord créer des entités dotées d'une autonomie suffisante (direction fret et direction voyageurs au niveau du *board*, responsables de produits et de marchés auprès des clients, etc.). Il faut aussi augmenter le pouvoir (et la durée d'exercice) des managers de zone et de région, définir pour eux des objectifs locaux spécifiques et bâtir un système de motivation approprié…

IR envisage deux réformes de structure : d'une part la création d'une direction fret et d'une direction voyageurs au sein du *board* et d'autre part l'allongement à quatre ans de la durée du mandat des *general managers* (responsables de zone et d'unités de production d'équipements) et des *divisional managers* (responsables de régions). Au total, IR est confronté à une sérieuse révolution organisationnelle et culturelle… qui reste encore largement à faire ! ■

QUESTIONS ›››››› **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quels progrès peuvent amener ces réformes ?
2. Quels obstacles risquent-elles de rencontrer ?

3.1 Le travail en silos, pathologie des structures fonctionnelles

Les structures fonctionnelles conduisent souvent à une spécialisation étriquée, restreignant la perspective des individus et les amenant à perdre de vue leur contribution aux objectifs d'ensemble de l'organisation. Il en résulte des « **silos** » dans lesquels chacun a tendance à privilégier sa conception de sa propre profession, de ce qu'il aime ou sait faire, de ce qui facilite son travail, sans se préoccuper des éventuelles incohérences avec ce que pensent et font les membres des autres fonctions, ou avec les évolutions de l'environnement. Cette perspective en silos se décline en trois pathologies majeures :

Une centralisation excessive

Les limites de la structure fonctionnelle sont celles des mécanismes de coordination des flux de travail. Quand la taille, l'incertitude, la diversité et l'interdépendance croissent significativement, la planification, le contrôle de gestion, l'informatique deviennent impuissants à satisfaire les besoins de coordination qui augmentent de façon exponentielle.

La formalisation des communications entre services apporte une cohérence « sur le papier » qui ne garantit malheureusement pas la cohérence effective. Il suffit que les conditions qui ont présidé à la conception des procédures évoluent pour que ce décalage se produise.

Ainsi, la formalisation des procédures porte en elle le germe de son inefficacité. Elle est coûteuse et difficile à élaborer ; on hésitera donc à la modifier, à l'adapter aux changements de situation. Plus une procédure a été élaborée avec difficulté, plus il est psychologiquement et matériellement difficile de la remettre en question.

La conséquence de cette inertie est la multiplication des recours à la hiérarchie. Celle-ci se trouve dès lors placée dans une situation croissante d'inefficacité. Elle ne peut matériellement régler qu'un nombre limité de problèmes et doit se consacrer en priorité aux questions les plus importantes. Si la hiérarchie est envahie de demandes d'arbitrage, elle n'a plus le recul nécessaire pour étudier les questions et apprécier les implications des arbitrages rendus.

L'immobilisme

La deuxième limite que rencontre la structure fonctionnelle réside dans sa capacité limitée d'adaptation aux exigences du changement stratégique. Centrée sur la technologie qui est apparue à un moment donné comme la réponse la plus appropriée aux besoins, elle tend naturellement à orienter tous ses efforts vers l'optimisation d'un système qui va inéluctablement devenir obsolescent. Toute modification de stratégie qui remet en cause le découpage des fonctions et les règles de liaison qui ont été formalisées devient alors difficilement acceptable par l'organisation. Les organisations fonctionnelles sont les plus difficiles à modifier : elles ne peuvent évoluer que par ruptures.

Une fois encore, le seul qui puisse avoir une vision suffisamment globale et assez de recul pour apprécier les nécessités de changement organisationnel est le dirigeant au sommet (voir le chapitre 21). Mais les informations qui remontent jusqu'à lui ont peu de chances d'être fiables, dès lors que chaque unité, enfermée dans son professionnalisme, lit et interprète les événements extérieurs en fonction de ses propres structures et procédures, de ses propres experts étroitement spécialisés, et que les canaux de communication ont été conçus pour ne véhiculer qu'un certain type d'informations.

Les problèmes de communication

Si la taille accroît le risque d'embouteillage de la hiérarchie, elle a surtout pour effet d'allonger considérablement le cheminement d'une information pour passer d'un service à l'autre au sein d'une même fonction et, *a fortiori*, d'une fonction à une autre (voir la figure 8.9).

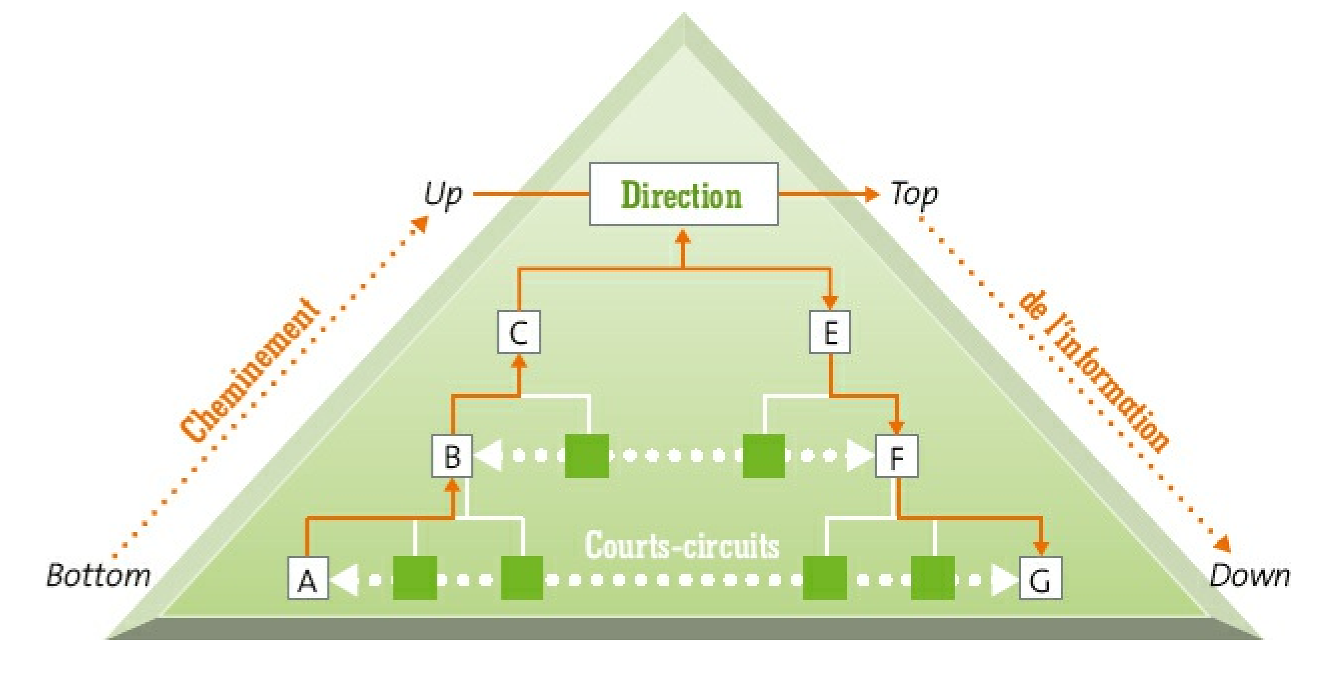


Figure 8.9 **Cheminement des informations dans la structure fonctionnelle**

Par exemple une modification des caractéristiques techniques d'un produit, demandée par les services de vente, risque de ne pas arriver à temps à la direction, car il lui faut traverser toute une série de filtres au fur et à mesure de son cheminement dans la structure. L'impossibilité d'obtenir satisfaction crée des frustrations, qui accroissent encore les difficultés naturelles de communication inhérentes à ce type de structure.

Par ailleurs, l'interdépendance entre les fonctions est telle que tout changement dans une unité perturbe profondément le fonctionnement des autres unités, et risque d'ébranler tout l'édifice. En fait, l'entreprise organisée par fonctions est plus tournée vers les moyens que vers les fins, ces dernières étant supposées stables et intangibles (voir le tableau 8.2 ci-dessous). La structure fonctionnelle reste néanmoins particulièrement adaptée à un milieu stable dans lequel l'acquisition d'expérience est un des éléments clés de la compétitivité.

Avantages	Inconvénients
Développement de compétence spécialisée forte dans chaque fonction	Peu de vision d'ensemble
Efficience grâce aux économies d'échelle en frais généraux et personnel qualifié	Risque de silo et de conflits
Système de communication simple et compréhensible par tous	Risque de goulot d'étranglement en haut de la hiérarchie
Responsabilité claire dans le cadre de sa spécialisation	Immobilisme
Indicateurs de performance clairs liés à la spécialisation de chaque responsable	

Tableau 8.2 **Avantages et inconvénients des structures fonctionnelles**

3.2 L‘introduction de processus transversaux, un palliatif aux pathologies des structures fonctionnelles

Lorsque l’entreprise cherche à mettre en œuvre une stratégie de recomposition de l’offre (voir le chapitre 3), à innover (voir le chapitre 4), ou à développer des activités de services, l’introduction d’un système transversal par processus stratégiques est un moyen puissant pour faire évoluer profondément la logique de l’organisation. La hiérarchie n’est plus dès lors le seul mode de coordination, qui se voit renforcé par le **système transversal**. Les processus stratégiques transversaux les plus fréquents dans les organisations fonctionnelles sont les suivants :

- optimisation de la chaîne de valeur ;
- coproduction de l’offre avec le client ;
- organisation de l’innovation.

Ce dernier point étant traité en détail dans le chapitre 11, nous développons ici les deux premiers.

3.2.1 Optimiser la chaîne de valeur

L’optimisation de la chaîne de valeur est à la base de l’excellence opérationnelle. Dans un environnement mouvant, les changements fréquents tant de la demande que des technologies imposent une capacité d’ajustement et de révision quasi permanente de cette optimisation.

Il faut d’abord intégrer les processus d’information entre les différents partenaires de la chaîne, des fournisseurs jusqu’aux clients en passant par tous les stades internes de production, distribution et supports, qui sont le plus souvent dispersés géographiquement.

> Les technologies EDI (*electronic data interchange*) permettent de minimiser les stocks-tampons, répondre de façon plus flexible aux clients, connaître à tout instant la progression des flux et contrôler la planification opérationnelle. Elles peuvent même permettre de gérer les flux de paiement ; ainsi chez Wal-Mart, le paiement n’est fait au fournisseur qu’à l’instant où le code-barres du produit est capté par la caisse enregistreuse du point de vente final.

L’introduction d’une **structure par processus**, transversalement aux fonctions, va permettre d’assurer toute l’intégration organisationnelle en développant la qualité des communications et, par voie de conséquence, la confiance réciproque entre les partenaires de la chaîne, qui doivent collaborer à la poursuite d’objectifs communs.

> Il s’agit de constituer des équipes, à la manière des *cross functional teams* implantées par Carlos Ghosn en 2000 chez Nissan pour assurer le redressement de l’entreprise. Ces équipes étaient composées de représentants des différentes unités fonctionnelles et géographiques et devaient prendre en commun des décisions portant sur la qualité ou les coûts, sur les choix technologiques, ou simplement sur le planning des flux.

Partage des compétences et qualité de la collaboration au sein d’équipes ou de projets multifonctionnels sont à la source d’avantages concurrentiels de coût et de qualité difficiles à imiter, absolument essentiels pour une entreprise dont les produits sont proches de la commodité, comme par exemple des bouteilles en plastique, des communications téléphoniques ou du traitement comptable.

La difficulté de la collaboration, surtout lorsqu'il s'agit d'intégrer fournisseurs et clients, provient le plus souvent du fait que tous les partenaires n'ont pas le même pouvoir ou la même influence potentielle ; c'est le cas, dans l'automobile par exemple, du constructeur par rapport à ses fournisseurs, ou du fournisseur de premier rang par rapport aux fournisseurs de rang inférieur. L'entité dominante tend à imposer aux autres ses règles de collaboration. Ce type de dissymétrie peut d'ailleurs apparaître au sein même de l'entreprise. Ainsi, le poids d'une usine dont il faut optimiser la capacité utilisée peut limiter sérieusement la qualité de la collaboration avec les autres entités de l'organisation, en leur laissant trop peu de degrés de liberté.

3.2.2 Coproduire l'offre avec le client

Dans les organisations par fonctions, les départements marketing et vente sont chargés d'assurer la satisfaction du client. Tant que les changements de la demande ne sont pas trop importants, des services spécialisés comme « études et prévisions », « relations clientèle », ou des systèmes d'échanges d'informations type CRM (*customer relationship management*), résolvent aisément les questions posées.

Mais si l'écart par rapport à la demande habituelle devient trop important, et surtout si la concurrence impose de se différencier nettement, le département marketing et ses services sont rapidement incapables de provoquer des changements dans les autres départements fonctionnels et de déclencher une réorientation suffisante de la stratégie. Il faut le plus souvent mettre en place des structures et des managers capables de développer un véritable partenariat avec les principaux clients.

Plus encore, mieux qu'un service supplémentaire ou qu'un produit différencié qui risquent d'être très vite imités, il faut souvent offrir au client une solution unique coproduite avec lui. Ce genre d'offre sera non seulement beaucoup plus difficile à imiter qu'un simple produit différencié, mais surtout créera un phénomène de *lock-in*, c'est-à-dire de fidélisation forcée du client, qui empêchera durablement l'entrée des concurrents. Le mini-cas suivant sur la société Tigre décrit un exemple illustrant la coproduction d'un service avec le client.

Afin de concevoir et de gérer ces solutions intégrées, des banques, des entreprises de téléphonie, des sociétés d'ingénierie, des sociétés de conseil, et plus généralement, de nombreuses entreprises *B to B*, ont mis en place des « **managers de grands comptes** » dont la fonction est de mobiliser toutes les ressources de l'entreprise, c'est-à-dire toutes les unités fonctionnelles en interne, mais aussi des ressources extérieures lorsque c'est nécessaire, pour construire pour le client, et avec lui, une réponse à ses besoins. L'encadré En pratique ci-après décrit la fonction de ces *key account managers* dans une entreprise multinationale d'ingénierie.

MINI-CAS d'entreprise



Tigre développe une solution client intégrée

Jusqu'à la fin des années 1990, la société Tigre, leader de la production et la vente de tuyaux et connexions en plastique en Amérique latine, était organisée de façon linéaire, par étape de sa chaîne de valeur (voir la figure 8.10). La séparation entre produits de base du type commodités, vendus aux différents réseaux de distribution, et produits différenciés, à contenu technologique élevé et destinés à des clients industriels spécifiques, ne se faisait qu'à l'intérieur de chaque unité fonctionnelle (essentiellement production, R&D, marketing-vente).

Mais depuis quelques années, alors que Tigre est fortement concurrencé sur les produits de base par des producteurs de masse à coûts très bas, la société ne trouve pas suffisamment d'opportunités de croissance sur ses produits techniques spécialisés. C'est pourquoi Tigre a décidé de participer directement à de grandes opérations d'aménagement immobilier, en prenant en charge l'ensemble des problèmes d'eau et d'égouts, de la conception du système à la livraison finale des équipements. Ainsi, l'entreprise a récemment été un des acteurs majeurs dans la réalisation d'un vaste complexe hôtelier sur la côte nord-est du Brésil, dans une zone écologiquement fragile pour lequel elle a proposé une solution complète spécifique pour la distribution et l'écoulement des eaux.

• Collaboration interne et externe

Cette nouvelle approche « **par solution intégrée** » a posé, au début des années 2000, un problème d'organisation, puisqu'elle exigeait de faire collaborer la quasi-totalité des fonctions de l'entreprise à la construction de la solution. Ce problème de collaboration interne s'accompagnait d'un problème de collaboration externe. Il fallait en effet inclure d'autres fournisseurs dans le dispositif (par exemple des fournisseurs de tuyaux en cuivre ou de tubes en ciment), des acteurs complémentaires (génie civil en particulier), ainsi que des représentants de plusieurs fonctions différentes chez le client.

De plus, cette activité était naissante et il était prévisible que, bien que stratégique à moyen terme, elle ne représenterait au mieux que 15 % à 20 % des ventes au bout de quatre ou cinq ans. Enfin, il était important que cette activité rétroagisse sur les unités fonctionnelles existantes, au sein desquelles elle devrait stimuler flexibilité et innovation.

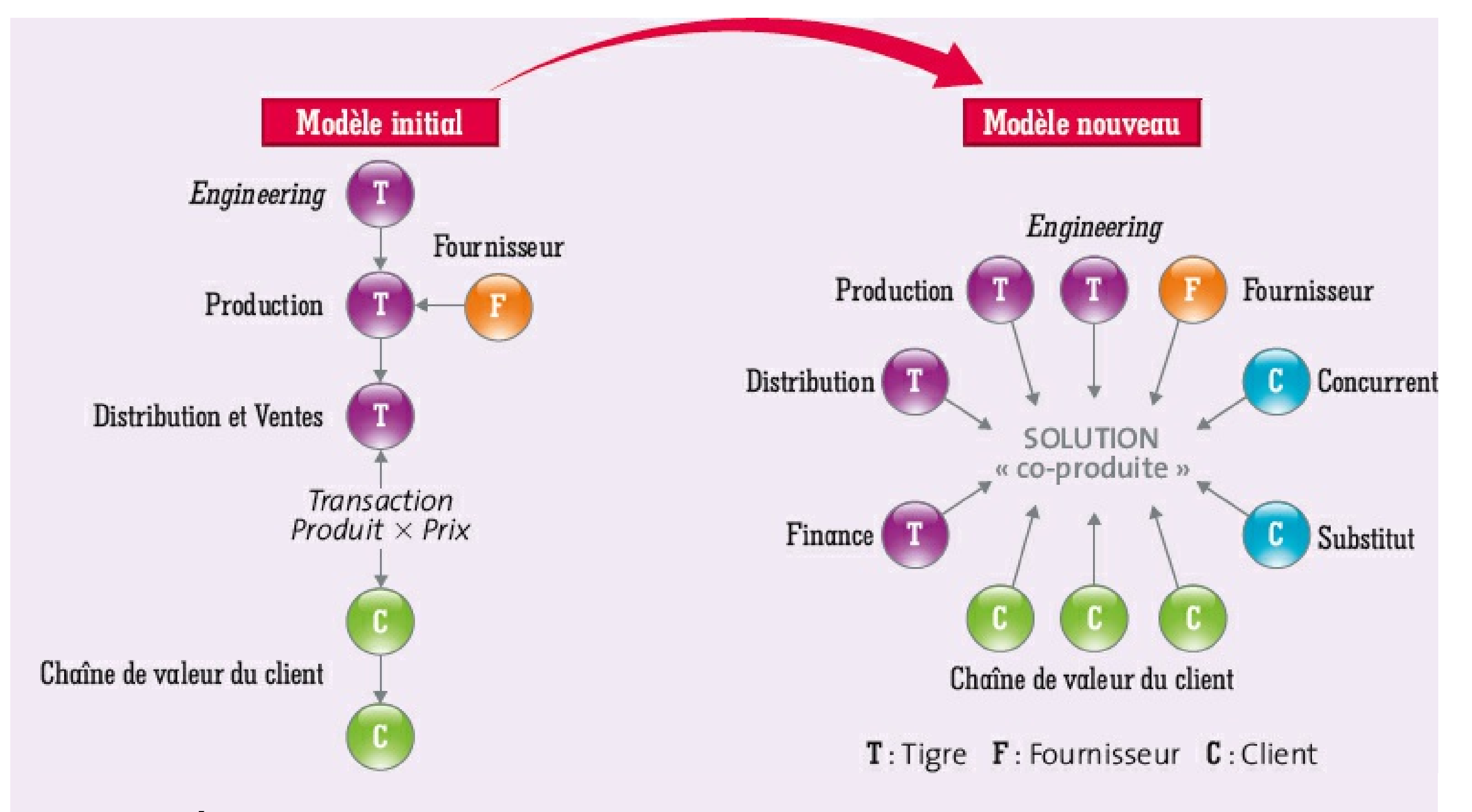


Figure 8.10 **Évolution de la structure au sein de la société Tigre**

• Structure par projets

La structure qui a été adoptée pour l'activité « solutions » est une structure par projets, chaque projet pouvant durer de deux à quatre ans en moyenne. Les chefs de projet désignés par la direction générale disposent d'une très petite équipe de spécialistes détachés pour la durée du projet, mais « contractent » dans les unités fonctionnelles principales les hommes et les moyens supplémentaires dont ils ont besoin à chaque stade d'avancement du projet.

Dans cette activité de conception et de conduite de solutions, chaque unité (opérationnelle et support) apporte directement sa contribution à la solution, interagit avec le client et les autres partenaires et doit devenir à la fois « stratégique » et « opérationnelle ». Chaque *manager*, chaque équipe de l'activité « solution » doit changer sa façon de raisonner (vision plus large, participation aux objectifs globaux de l'entreprise…) ainsi que ses procédures et routines de travail.

Le changement stratégique sera effectif s'il est sous-tendu par un changement de structure, un nouveau système de mesure des résultats et de motivations et un réel changement culturel (expérimenter, expliquer, former). Il est envisagé qu'en fonction du développement de l'activité, un « directeur des projets » soit nommé pour coordonner les chefs de projet et surtout capitaliser leurs expériences. Avec l'aide éventuelle d'un support marketing, ce directeur pourrait même susciter de nouvelles opportunités de croissance. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Comment implanter et maintenir une structure spécialisée parallèlement à la structure

principale, sachant que cette nouvelle structure ne deviendra profitable que peu à peu, mais qu'elle doit « *cross-fertiliser* » le reste de l'entreprise ?

2. L'entreprise sera-t-elle capable d'incorporer un tel changement et de le soutenir avec succès sur le long terme ? Quelles actions entreprendre pour soutenir le changement ?

4 La structure fonctionnelle a-t-elle vécu ?

La structure fonctionnelle est le seul modèle général qui permette d'organiser la chaîne de valeur pour une entreprise mono-activité ou pour une *business unit* autonome au sein d'un groupe diversifié. C'est aussi le modèle qui permet le mieux de tirer parti des économies d'échelle et des effets d'expérience, aussi le retrouvera-t-on au sein des autres types de structures (voir le chapitre 17). C'est certainement le modèle le plus répandu, en particulier dans les PME.

Mais la structure fonctionnelle n'existe plus guère comme modèle à l'état pur, c'est-à-dire comme le concevaient Taylor et Fayol il y a un siècle, ou encore Chandler il y a un demi-siècle, ou enfin Williamson il y a vingt-cinq ans ! Plusieurs influences ont conduit à son évolution :

– La vitesse d'évolution du contexte économique a imposé sa flexibilisation pour permettre une capacité de réaction qui lui manquait à l'origine.

– L'éducation croissante des managers et surtout des opérationnels a créé une demande de participation aux décisions et un rejet des modèles d'organisation trop pyramidaux.

– La pression des marchés financiers exige aujourd'hui de maximiser la création de valeur (voir le chapitre 9), et par conséquent condamne toute unité interne qui ne contribuerait pas à créer plus de valeur qu'un éventuel substitut externe, ce qui concourt à désintégrer le modèle fonctionnel.

EN PRATIQUE

Mettre en place une fonction *key account manager* (KAM) dans une grande entreprise internationale d'ingénierie

✔ **Objectifs :** mettre les forces de l'entreprise au service du client afin de construire avec lui une solution spécifique (conception, installation, gestion) qui augmentera ses performances chez ses propres clients. Il s'agit :
– d'innover en collaborant avec le client ;
– d'ajouter de la valeur dans tout le « *business system* », d'amont en aval ;
– de partager équitablement coûts et résultats avec le client ;
– d'assurer une présence à long terme chez le client.

✔ **Compétences nécessaires :**
– connaître et comprendre en profondeur l'industrie du client et les stratégies des différents concurrents dans cette industrie et dans la nôtre ;
– interagir avec toute notre organisation, toute celle du client, avec d'autres fournisseurs, complémentaires ou concurrents.

Le KAM dispose d'une large autonomie pour proposer et mettre en place des stratégies, des systèmes de gouvernance, des processus d'organisation et de gestion spécifiques, et pour bâtir des solutions différenciées difficiles à imiter.

Le KAM doit proposer, négocier et mettre en place au cas par cas, en tenant compte de la spécificité de la situation, de la politique du client et de ses méthodes, un système de mesures de performances basé sur les résultats.

– Les nouvelles technologies de l'information et de la communication apportent chaque jour de nouveaux moyens de transformer les organisations par fonctions, tout comme d'ailleurs les organisations par divisions, en organisations en réseau (voir le chapitre 17).

– Enfin, même les entreprises essentiellement « mono-activité » sont amenées à respecter la diversité de leurs clients, à proposer des produits et des services qui comportent un minimum de variantes, à utiliser des réseaux de distribution diversifiés, et en conséquence doivent créer des ruptures dans la cohérence du modèle fonctionnel.

En conséquence, les organisations fonctionnelles modernes adoptent un certain nombre de règles qui sont aujourd'hui celles de toute organisation efficace et apprenante, génératrice de compétences clés (voir aussi le chapitre 17) :

- Identifier clairement chaque unité, de façon d'abord à pouvoir en mesurer les *inputs* et les *outputs* et donc la valeur ajoutée au sein de la chaîne de valeur, et ensuite à nommer un responsable et une équipe dotés d'objectifs précis mesurés et négociés (*accountability*).

- Organiser chaque unité comme une « base d'expérience », valorisant le travail collectif des

experts et l'accumulation d'un savoir-faire différentiel, si possible perceptible par le marché.

- Établir des règles d'échanges et de collaboration entre unités, qui minimisent les coûts de transaction, et si possible génèrent un différentiel additionnel de valeur (originalité et efficacité du produit, qualité des services, etc.) perceptible par le marché.

LES POINTSCLÉS

La structure peut être définie comme l'ensemble des fonctions assurées par les individus ou les équipes de l'entreprise, ainsi que les relations entre ces fonctions.

On peut caractériser la structure à l'aide des trois critères suivants :

- **son degré de formalisation** ;
- **son degré et son (ou ses) mode(s) de spécialisation** – par exemple par fonctions ou par marchés ;
- **son degré et ses modes de coordination** – par exemple, la hiérarchie.

Deux facteurs essentiels influencent la spécialisation, la formalisation et la coordination dans ce genre de structure :

- **la technologie** (au sens large, c'est-à-dire les caractéristiques de l'ensemble du processus productif), qui influence le degré de flexibilité et de décentralisation requis dans la structure ;
- **l'environnement**, c'est-à-dire le potentiel de croissance, la complexité et l'incertitude de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère.
- Plus les contraintes de l'environnement sont fortes, plus la structure doit devenir flexible et adaptable. C'est pourquoi les **conceptions mécanistes** (bureaucratiques) de l'organisation ont tendance à disparaître au profit de **conceptions plus organiques** (flexibles et protéiformes).

Pour mettre en œuvre une stratégie concurrentielle, la structure la plus fréquemment adoptée est la structure fonctionnelle, c'est-à-dire une organisation où les responsables sont spécialisés par fonction.

- Dans les structures fonctionnelles, chaque unité doit correspondre à une base d'expérience et l'interdépendance entre unités ne doit pas être

	excessive. ■ À mesure que l'entreprise (ou la *business unit*) se développe, sa structure évolue en suivant trois grandes étapes : – la **structure en soleil** : quelques responsables autour du dirigeant ; – la **structure fonctionnelle simple** : début de formalisation avec spécialisation par fonctions et coordination par la hiérarchie ; – la **structure fonctionnelle évoluée** : apparition de nouvelles fonctions, distinction entre fonctions opérationnelles et fonctions d'état-major.
	Les dysfonctionnements classiques des structures fonctionnelles sont : une **centralisation excessive**, l'**immobilisme** et des **difficultés de communication** car toute l'information passe par la hiérarchie, donc par le sommet.
	Les structures fonctionnelles classiques sont très bien adaptées aux stratégies de coût-volume dans des environnements assez stables. Elles ont tendance à focaliser l'organisation sur les moyens plutôt que sur les fins.
	Il est recommandé d'introduire des **processus transversaux** de manière à réorienter la structure vers les fins. Ces processus sont indispensables pour optimiser la chaîne de valeur, coproduire l'offre avec le client et innover.

1 Katz D. et Kahn R.L., 1966.
2 Porter M.E., 1985.

Partie 2

Corporate strategy

Partie

2 Introduction

La *corporate strategy*

La *corporate strategy,* ou **stratégie de croissance**, concerne la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise. Alors que la *business strategy* cherche à maximiser la performance de l'entreprise dans un domaine d'activité donné, le but de la *corporate strategy* est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les activités dans lesquelles l'entreprise doit investir et se développer. Sa démarche consiste à créer un portefeuille d'activités cohérent en assemblant des activités qui ont collectivement une valeur supérieure à la somme des valeurs qu'elles auraient individuellement si elles restaient indépendantes. Les synergies entre les activités jouent donc un rôle fondamental dans cette stratégie.

Contrairement à certaines idées reçues, bien que la question de la diversification soit centrale, la *corporate strategy* ne concerne pas uniquement les grands groupes diversifiés. Toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite, spécialisée ou diversifiée, peut (et doit) se poser le problème de sa croissance, dans ou hors de son domaine d'activité de base.

> Par exemple, les entreprises mono-activité qui se trouvent confrontées à la maturité, voire au déclin de leur métier de base, peuvent redéployer leurs ressources dans de nouvelles activités. C'est ainsi que le groupe industriel métallurgique allemand Preussag est devenu le grand groupe de voyage et de tourisme international TUI à partir de la fin des années 1990.

Deux questions fondamentales

Pour définir sa *corporate strategy,* une entreprise doit considérer les questions suivantes :

- **Pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?** Comme nous le verrons dans le chapitre 9, la création de valeur pour l'actionnaire s'est progressivement imposée comme paradigme dominant dans les pays occidentaux au cours des vingt dernières années, tout du moins dans les entreprises cotées. La croissance est perçue comme la voie principale de création de valeur. À ce paradigme s'oppose aujourd'hui une autre conception de l'entreprise, orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, ses *stakeholders*, et non plus seulement vers ses actionnaires.

- **Dans quelles activités et par quels moyens** l'entreprise doit-elle croître pour créer de la valeur ? Autrement dit, comment l'entreprise doit-elle allouer ses ressources entre ses différentes activités, présentes et futures ? En termes opérationnels, cette question se décline en deux sous-questions :

– Dans quelles **voies** l'entreprise doit-elle se développer ? En particulier, peut-elle, ou doit-elle, croître hors de son marché domestique (internationalisation) et de son métier de base (diversification) ?

– Quels **modes de développement** choisir (croissance interne, externe, alliances) ?

La partie 2 s'articule autour de ce questionnement.

Structure de la partie 2

Développement et création de valeur

Le **chapitre 9** est consacré aux liens entre croissance, création de valeur et gouvernance. Nous y détaillerons les mécanismes de mesure de la création de valeur et en expliciterons les liens avec la croissance. Une perspective historique montrera la montée en puissance de la notion de création de valeur pour l'actionnaire, qui s'est imposée au fil du temps. Si la création de valeur pour l'actionnaire reste centrale à l'heure actuelle, des pressions nouvelles s'exercent sur les entreprises pour remettre en cause cette logique.

L'exploitation des ressources naturelles (énergie, eau…) sur laquelle repose le modèle de développement économique spectaculaire dans les pays développés au cours des cinquante dernières années est aujourd'hui remis en question par la raréfaction de ces ressources. Peut-on poursuivre ce développement sans menacer l'équilibre de la planète, ou ne peut-on pas inventer un modèle de développement durable, qui permettrait de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (selon la définition des Nations Unies) ? C'est la question abordée au **chapitre 10**, qui explorera les types de stratégie visant à assurer un développement durable, conciliant enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

Voies \ Modes	Croissance interne	Croissance externe	Coopération
Dans le *core business* (croissance horizontale)	Innovation	Concentration	Alliances horizontales
Vers de nouvelles zones géographiques (internationalisation)	Implantation autonome à l'étranger	Acquisitions internationales	*Joint-ventures* internationaux
Vers d'autres métiers (diversification)	Diversification organique	Diversification par acquisition	Partenariats intersectoriels
En amont ou en aval (croissance verticale)	Intégration verticale	Diversification par acquisition	Partenariats verticaux et externalisation

Source : d'après Karnani A., 1999.

Tableau 1 **Voies et modes de croissance**

Voies et modes de croissance

Les chapitres suivants sont consacrés à la deuxième question fondamentale de la *corporate*

strategy, celle des voies et modes de croissance. Les **chapitres 11 à 13** traitent des voies de développement (croissance horizontale, internationalisation et diversification) et les **chapitres 14 et 15** traitent des modes de croissance (acquisitions et alliances). Enfin, les **chapitres 16 et 17** s'intéressent aux structures des firmes diversifiées.

Le tableau 1 croise les voies et les modes de croissance théoriquement possibles.

Les voies de développement

De nombreuses entreprises multinationales ont bâti leur puissance et leur renommée en concentrant leur développement sur un seul métier, qu'elles ont cherché à rendre aussi innovant et global que possible. Tel est le cas de Boeing dans l'aéronautique ou d'Intel dans les semi-conducteurs. Ce sont à la fois des exemples de croissance horizontale et de globalisation.

Croissance horizontale

La croissance « horizontale » est la première voie de développement qui s'offre à une entreprise. Il s'agit de croître dans le *core business*, autrement dit en exerçant son métier de base sur son propre marché. Le potentiel de création de valeur de la croissance horizontale est généralement élevé. Le problème est que, la plupart du temps, ce potentiel de croissance « naturel » est déjà connu des actionnaires et donc déjà pris en compte dans la valorisation de l'entreprise. Pour croître au-delà, et augmenter significativement la valeur de l'entreprise, la seule option est d'innover. C'est pourquoi le **chapitre 11**, consacré à la croissance interne horizontale, est essentiellement dédié aux opportunités d'innovation dans l'industrie où opère l'entreprise, en allant des plus immédiates aux plus
lointaines.

Notons que le chapitre 4, consacré à l'innovation stratégique et traité dans la partie *business strategy*, aurait pu être inclus dans cette partie dédiée à la *corporate strategy*. En effet, l'innovation stratégique et la création de nouveaux *business models* peuvent être envisagées comme des voies de croissance, puisqu'elles permettent le plus souvent de relancer un marché mature. Cependant, ces sources de croissance proviennent le plus souvent d'analyses d'un marché sur lequel l'entreprise est déjà présente. Mais les questions d'**organisation de l'innovation**, que nous aborderons au **chapitre 11** dans le cadre de la croissance interne, se révèlent également pertinentes pour l'innovation stratégique.

Les autres options de croissance horizontale sont soit les concentrations, que nous discuterons dans le **chapitre 14** consacré à la croissance externe, soit les alliances entre concurrents que nous traiterons au **chapitre 15** sur les alliances stratégiques.

Développement international

Le développement international se divise en deux grandes catégories.

- **L'internationalisation** proprement dite consiste à s'adapter aux conditions locales en modifiant l'offre dans chaque pays.

C'est ce que fait un groupe comme Hachette, qui décline son magazine *Elle* en une série de versions très différentes d'un pays à l'autre.

Ce genre de stratégie exige parfois que l'on collabore avec des partenaires locaux, d'où la création de *joint-ventures* internationaux.

- **La globalisation**, en revanche, consiste à servir un marché unifié sur le plan mondial avec une offre pratiquement identique partout. C'est ce que font Airbus, Boeing, Microsoft ou Intel. Comme on le verra au **chapitre 12**, beaucoup de situations réelles se situent en fait entre ces deux extrêmes.

Diversification

Certains groupes ont fondé leur développement sur une logique totalement différente, celle de la diversification. Se lancer dans de nouveaux domaines d'activité ou vers d'autres métiers exige alors de nouvelles ressources et compétences à acquérir et à intégrer.

On distingue habituellement deux types de diversification :

- **La diversification conglomérale**, qui consiste à entrer dans des secteurs sans aucun lien entre eux.

- **La diversification liée**, qui repose sur un partage de compétences entre le *core business* et les nouvelles activités de l'entreprise. Ainsi, certains domaines d'activités de Bouygues sont liés à ses compétences de base dans le BTP (Bouygues Immobilier), les autres ont un aspect purement congloméral (TF1).

La notion de **synergie** joue un rôle clé dans la diversification liée. L'évaluation des synergies entre le domaine d'activité traditionnel et le nouveau constitue une étape particulièrement délicate dans le choix d'une diversification liée. Une surévaluation de ces synergies peut en effet conduire à l'échec.

Intégration amont ou aval

Un autre thème traité dans la partie *business strategy* aurait pu être inclus dans cette partie consacrée à la *corporate strategy* : l'intégration verticale, discutée au chapitre 6, peut être vue comme une voie de développement, même si, de nos jours, la plupart des entreprises considèrent plutôt l'intégration et l'externalisation comme des moyens d'optimiser la chaîne de valeur d'un métier donné.

Le **chapitre 6** montre bien que les décisions d'intégration ou de désintégration verticale ont en général pour but d'optimiser les opérations dans une activité donnée et de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans l'activité en question. À notre sens, ces décisions relèvent donc de la *business strategy* plutôt que de la *corporate strategy*. On pourrait toutefois nous rétorquer qu'une fois la décision d'intégration mise en œuvre, l'entreprise se retrouve de fait diversifiée (dans le secteur en amont ou en aval de son activité principale) et doit donc faire face à des concurrents nouveaux et se doter de compétences nouvelles. Vue sous cet angle, l'intégration est une forme de diversification et les analyses développées dans le **chapitre 13** s'y appliquent donc de manière pertinente.

Choix des modes de développement

Les avantages et inconvénients des différents modes de croissance sont résumés dans le tableau 2.

La croissance interne

Elle est, par nature, souvent lente et coûteuse à mettre en œuvre, ne serait-ce qu'à cause des nouvelles compétences à acquérir et des éventuelles barrières à l'entrée dans la nouvelle activité. À l'inverse, la croissance externe peut être très rapide – une fois les négociations effectuées, le rachat peut se faire rapidement. Dans le cas de la croissance horizontale, les fusions sont un moyen rapide et efficace de concentration du marché, ce qui réduit le niveau de rivalité concurrentielle et renforce le pouvoir de marché des entreprises du secteur, tout en améliorant la position concurrentielle du nouveau groupe constitué, deux facteurs très favorables à l'augmentation des marges et des profits.

La croissance externe

Elle présente deux risques majeurs :

- **Le coût du rachat**, qui est souvent très (trop) élevé pour deux raisons complémentaires : d'une part, l'acquéreur se trouve en position d'asymétrie d'information par rapport à la cible qui est seule à connaître sa vraie valeur et, d'autre part, pour emporter l'affaire, il est généralement nécessaire de payer une « prime de rachat et de contrôle ».

Ces deux phénomènes, sur lesquels nous reviendrons dans le **chapitre 14**, sont bien visibles pour les opérations de fusions-acquisitions en Bourse où, pour obtenir le soutien des actionnaires et de l'équipe dirigeante, des primes de l'ordre de 25 à 50 %, voire plus, sont monnaie courante (les exemples de Sanofi absorbant Aventis et de Mittal rachetant Arcelor l'ont montré).

- **Les problèmes d'intégration** organisationnelle et culturelle ne manquent pas de se manifester lors de la mise en œuvre du rapprochement. Combien d'acquisitions n'ont jamais réussi à créer de la valeur pour les actionnaires ? Autour de 50 %, selon les différentes études sur le sujet – pour des raisons qui tiennent à la fois à la surprime payée, aux synergies surestimées qui se révèlent impossibles à mettre en œuvre compte tenu du décalage culturel entre les deux entités fusionnées et des luttes de pouvoir de leurs équipes dirigeantes.

La coopération

La coopération apporte des solutions à certains de ces problèmes mais elle a hélas d'autres inconvénients.

Avantages

Le fait de pouvoir circonscrire la coopération à des projets précis, au lieu d'intégrer les partenaires dans leur ensemble comme dans une fusion, permet d'éviter la plupart des problèmes de mise en œuvre des fusions. Par ailleurs, les alliances sont plus réversibles que les

acquisitions (l'entreprise peut cesser de coopérer ou vendre ses parts du *joint-venture* à son partenaire). Par rapport à la croissance interne, la coopération permet de partager le fardeau des investissements avec un partenaire. Elle crée également un contexte favorable à l'apprentissage. Dans une alliance, il est relativement aisé de capter les compétences apportées par le partenaire. La coopération facilite donc l'accès aux ressources nécessaires à la croissance, ce qui est souvent un problème dans la croissance organique.

Inconvénients

Le revers de la médaille est que les alliances sont particulièrement difficiles à gérer à cause du partage du contrôle avec le partenaire et des conflits possibles entre alliés. Il arrive souvent que l'entreprise perde le contrôle de l'alliance au profit du partenaire. Enfin, l'apprentissage peut se produire dans les deux sens. Le partenaire peut capter les compétences de l'entreprise et se renforcer à ses dépens. Une alliance a donc souvent un effet « boomerang » : l'ancien partenaire vient concurrencer l'entreprise sur son propre marché.

> Pensons par exemple aux alliances que les constructeurs automobiles chinois ont nouées avec les firmes européennes il y a quelques années. Il est frappant de constater que des voitures d'origine chinoise ressemblant étrangement à des Volkswagen ou des BMW arrivent maintenant en Europe, à des prix défiant toute concurrence.

Les avantages et les inconvénients des alliances seront développés en détail dans le **chapitre 15**. ■

	+	–
Croissance interne	• Pas de remise en cause des frontières et de l'équipe dirigeante de l'entreprise • Utilise les compétences internes existantes • Pas de problèmes de comptabilité	• Lenteur • Barrières à l'entrée • Coût d'acquisition des compétences nécessaires
Croissance externe (fusions-acquisitions)	• Rapidité • Contrôle total • Avantages de la concentration : amélioration du pouvoir de marché et de la position concurrentielle	• Coût de la prime de contrôle • Asymétrie d'information pour l'évaluation de la cible • Problèmes de comptabilité et d'intégration de l'entreprise absorbée
Coopération (alliances)	• Périmètre limité • Réversibilité • Partage des investissements • Apprentissage	• Partage des profits • Conflits avec le partenaire • Perte de contrôle • Effet boomerang

Tableau 2 **Avantages et inconvénients des différents modes de croissance**

Chapitre

9



Croissance, création de valeur et gouvernance

Une entreprise se doit-elle de croître ? Croissance du chiffre d'affaires, du nombre de collaborateurs, du cours de l'action, des résultats… Ne pourrait-on pas considérer que si l'entreprise a réussi à construire un avantage concurrentiel dans son *core business* (son métier de base sur son propre marché), elle pourrait simplement exploiter cet avantage tant qu'il existe, de manière à se créer une rente stable ? Même en période de crise, de nombreuses entreprises annoncent des objectifs de croissance « à deux chiffres ». Rappelons qu'à l'été 2008, avant l'arrivée de la récession, la Banque mondiale prévoyait que la croissance mondiale s'établirait à 3,3 % pour l'année. Peu de dirigeants se contenteraient de chiffres aussi bas. Et pourtant, la croissance du PIB n'est pas autre chose que la croissance de l'ensemble des richesses que produisent les entreprises. Alors, pourquoi les entreprises recherchent-elles tant la croissance ? Quel mal y aurait-il à gérer une activité stable, du moment qu'elle est lucrative ?

Le problème est que l'on cesserait de « faire rêver » les actionnaires. Or c'est sur les attentes des actionnaires que repose la valeur de l'entreprise, et bien souvent la rémunération − et le poste − du dirigeant. Mais le fait de croître hors des sentiers battus expose l'entreprise à de nouveaux risques et à un nouvel environnement, ce qui fait peser une menace importante sur l'aptitude des dirigeants à rentabiliser cette croissance. Croissance et profits entretiennent donc des rapports ambigus. C'est pour cette raison que depuis les années 1990, la course à la taille, objectif majeur des décennies précédentes, a été reléguée au second plan : l'objectif prioritaire de la *corporate strategy* est dorénavant de **créer de la valeur** pour les actionnaires.

La *corporate strategy* s'intéresse d'une part à la manière dont l'entreprise crée de la valeur, et d'autre part aux destinataires pour lesquels cette valeur est créée. Après avoir exposé ce qu'est la création de valeur, nous nous intéresserons aux mécanismes de **gouvernance**, chargés d'assurer une répartition équitable de la valeur créée. La création de valeur pour l'actionnaire étant devenue le paradigme dominant, nous nous interrogerons sur ses effets sur les décisions stratégiques. ■

Sommaire

3 Gouvernance, création de valeur et stratégie

1 La croissance créatrice de valeur, objectif fondamental de la *corporate strategy*

Après avoir retracé sa montée en puissance historique, nous tenterons d'expliciter ce qu'est la création de valeur de manière à la fois conceptuelle et imagée, sans trop entrer dans la formalisation mathématique, et donc au prix de quelques simplifications. Le lecteur intéressé par le sujet pourra se référer aux livres de finance qui nous ont servi de source[1]. Nous expliquerons ensuite pourquoi la création de valeur est une question clé de la *corporate strategy*, alors qu'elle n'est qu'implicite pour la *business strategy*.

1.1 Perspective historique de la création de valeur

Pour bien comprendre pourquoi la création de valeur pour les actionnaires est devenue le paradigme dominant du capitalisme, il faut remonter à l'émergence de ce dernier.

1.1.1 La prise de pouvoir des dirigeants aux dépens des actionnaires

Jusqu'au début du XXe siècle, la propriété de l'entreprise est principalement restée dans les mains de familles propriétaires, les « dynasties industrielles » dont les noms sont encore célèbres : Krupp, de Wendell, de Dietrich, Schneider, Carnegie, etc. Quand il n'y a pas identité entre la famille actionnaire et les dirigeants gestionnaires, la distance entre les deux parties est fortement réduite du fait de l'implication de l'actionnaire familial principal dans le contrôle de la stratégie et de la gestion de l'entreprise.

Au tournant des XIXe et XXe siècles, cette forme d'entreprise a pourtant du mal à subsister. En particulier, les besoins en capitaux nécessaires au financement des investissements industriels se révèlent trop importants pour les capacités financières des actionnaires familiaux, qui se trouvent contraints d'ouvrir le capital de leur entreprise à de nouveaux investisseurs. En 1932, dans leur ouvrage pionnier demeuré célèbre, Adolf Berle et Gardiner Means[2] décrivent l'émergence d'une nouvelle forme de propriété, la « **propriété sans contrôle** », née de la séparation entre les fonctions de propriété et de gestion, qui étaient jusque-là dans les mêmes mains, celles de l'entrepreneur et de sa famille. Or, dans un nombre croissant d'entreprises, la dispersion de l'actionnariat devient telle qu'aucun actionnaire n'est en mesure ni de désigner ni de contrôler les dirigeants. Beaucoup d'entreprises deviennent en effet de grandes sociétés cotées à actionnariat dispersé, où les dirigeants ne détiennent pas une part significative du capital. Cette situation favorise l'émancipation des dirigeants qui, dans les faits, ne sont pratiquement plus contrôlés.

Mais parallèlement, et alors que la taille des entreprises augmente, de nouvelles formes d'organisation et de nouveaux modes de gestion se généralisent. C'est l'émergence du

management comme technique scientifiquement fondée de la gestion des entreprises, et de la « **technostructure**[3] » (voir l'encadré Fondements théoriques du chapitre 16 sur le modèle d'Henry Mintzberg), qui contribuent à imposer la légitimité du « manager professionnel » et son statut dominant au sein de l'entreprise. Marquée par le développement des grands groupes et des multinationales, la période de croissance qui suit la Seconde Guerre mondiale consacre le pouvoir, désormais presque sans partage, de ces dirigeants professionnels. Les actionnaires sont les oubliés de l'histoire.

1.1.2 Le grand retour des actionnaires

Le retour des actionnaires est en grande partie dû à la modification structurelle de la forme de détention des actions, liée elle-même au développement de l'épargne collective. Aux États-Unis, d'où le phénomène est parti, le système de financement des retraites par capitalisation a fait des fonds de pension et des compagnies d'assurance les premiers intervenants des marchés financiers américains.

Phénomène devenu mondial, la mutualisation de l'épargne actionnariale a conduit à la montée en puissance des « **investisseurs institutionnels** », ce qui a contribué à transformer profondément la nature des relations entre actionnaires et dirigeants. En effet, la détention directe d'actions par les individus s'accompagnait d'une dilution du contrôle exercé par les actionnaires. À l'inverse, la concentration des titres entre les mains de gestionnaires de fonds professionnels soumis, par la concurrence et par la réglementation, à un devoir de bonne gestion des intérêts des épargnants, a conduit à un plus grand activisme de la part de ces investisseurs[4].

Le terme « investisseur institutionnel » désigne un investisseur professionnel qui gère l'épargne d'un groupe d'individus, d'une autre organisation ou d'un groupe d'organisations, et qui investit à leur profit. Il existe trois grands types d'investisseurs institutionnels :

– les banques et les assurances, investisseurs institutionnels traditionnels ;

– les **fonds d'investissement** (*mutual funds*, ou organismes de placement collectif en valeurs mobilières, OPCVM) dont le capital est constitué par les souscripteurs et dont l'objet social exclusif est de placer l'argent collecté en titres d'entreprises. Il existe une grande diversité de fonds d'investissement et notamment en France, deuxième pays au monde pour ce type de placement derrière les États-Unis ;

– les fonds de pension, ou caisses de retraite, publics et privés, qui gèrent des fonds dont les bénéficiaires sont des salariés ou des retraités. Les placements effectués par les fonds de pension sont en grande partie destinés à financer les retraites de leurs souscripteurs. Ces fonds participent donc indirectement à l'actionnariat salarié et constituent un groupe puissant, bien qu'hétérogène.

Le poids de ces différents types d'investisseurs institutionnels est très variable suivant les pays. Aux États-Unis, les fonds de pension dominent. Au Japon, la première place revient aux assurances. En France, elle revient aux OPCVM.

Deux voies sont théoriquement ouvertes aux investisseurs institutionnels pour exercer leur influence sur les dirigeants des entreprises dont ils sont actionnaires :

- la première, sans ingérence dans la gestion de l'entreprise, consiste à vendre leurs actions, faisant ainsi baisser le cours du titre (***exit strategy*** ou « vote avec les pieds ») lorsqu'ils sont mécontents des dirigeants et de la stratégie suivie ;
- la seconde consiste, sans vendre les titres, à faire pression sur le management en s'assurant que ce dernier respecte bien leurs intérêts (***voice strategy***). L'interventionnisme des investisseurs institutionnels s'exerce alors par différents moyens et à divers degrés : publication de « listes noires » des entreprises ou des dirigeants les moins performants, contacts directs auprès des dirigeants, vote et propositions de résolutions soumises à l'assemblée générale des actionnaires, etc.

> À titre d'exemple, le fonds CalPERS (*California Public Employees Retirement System*), fonds de retraite des fonctionnaires de l'État de Californie, a fait figure de pionnier en matière d'activisme actionnarial, notamment dans le cadre des assemblées générales d'actionnaires.

Ces actionnaires d'un genre nouveau, plus regardants que naguère sur la rentabilité de leurs investissements, se sont mis à exiger la présence d'administrateurs actifs et indépendants dans les conseils d'administration et, quand cela leur paraissait nécessaire, n'ont plus hésité à demander la tête des dirigeants d'entreprises concernés.

On a donc assisté, dès la fin des années 1980 et au début des années 1990, notamment aux États-Unis, à une valse des dirigeants à la tête des grands groupes, accompagnée d'une série de raids boursiers visant à prendre le contrôle de grands groupes diversifiés pour les démanteler et les revendre « par appartements ». Les actionnaires reprenaient le pouvoir que les dirigeants leur avaient « confisqué » et ils exigeaient que les entreprises aient pour objectif prioritaire de les enrichir, c'est-à-dire de « créer de la valeur ».

1.2 Qu'est-ce que la création de valeur ?

Pour bien appréhender ce qu'est la création de valeur, il faut d'abord s'intéresser à ce que recherchent les actionnaires, avant de rentrer dans les composantes de calcul (niveau de risque, coût du capital et profit économique).

1.2.1 Rémunération des actionnaires et valeur de l'entreprise

Les actionnaires ont accès à deux types de gains : d'une part les dividendes qui leur sont versés par l'entreprise et d'autre part les gains en capital, c'est-à-dire les plus-values qui résultent de l'augmentation de la valeur des actions qu'ils détiennent. En principe, les actionnaires considèrent ces deux types de gains comme équivalents. D'une part, ils encaissent leurs dividendes et peuvent les investir où ils veulent. D'autre part, ils peuvent revendre leurs actions pour réaliser leurs plus-values. La somme des dividendes et des gains en capital s'appelle la **rémunération totale des actionnaires** ou **TRS** (*Total Return to Shareholders*). Pour maximiser la richesse des actionnaires, il faut donc maximiser le TRS.

La provenance des dividendes est claire : versés en espèces sonnantes et trébuchantes, ils résultent des profits récents de l'entreprise. En revanche, les gains en capital ont quelque chose de mystérieux. Chaque jour à la Bourse, le cours de l'action change, au gré de phénomènes

parfois difficiles à interpréter. Un ou deux pour cent de variation, cela semble peu, mais si on les ramène à la valeur totale du capital de l'entreprise, c'est-à-dire à la **capitalisation boursière** (nombre d'actions multiplié par la valeur de l'action), cela peut représenter des sommes astronomiques.

> Ainsi, la capitalisation boursière de Sanofi, première entreprise du CAC 40, était de 101 milliards d'euros en janvier 2016. Un pour cent de variation, c'est donc plus d'un milliard d'euros qui disparaît ou apparaît comme par enchantement à l'ouverture de la Bourse Euronext !

En fait, la **valeur d'une entreprise** est égale à la somme de sa capitalisation boursière et de sa dette nette (dette diminuée du *cash* disponible).

Elle correspond par ailleurs à la valeur actualisée des *cash-flows* que l'entreprise va générer dans le futur. En fonction des informations dont ils disposent, les investisseurs se font en effet une opinion sur la capacité de l'entreprise à générer du *cash* qui leur reviendra tôt ou tard sous forme de dividendes ou de plus-values. C'est sur la base de ces anticipations qu'ils sont prêts à acheter ou à vendre les actions de l'entreprise. Par le jeu de l'offre et de la demande, le prix de l'action se fixe donc de telle sorte que la valeur de l'entreprise corresponde à l'ensemble des flux de liquidités qu'elle est susceptible de générer dans le futur. Les investisseurs ne sont pas intéressés par les performances passées de l'entreprise, ni par la valeur des actifs que détient l'entreprise, mais par les profits futurs que l'entreprise va générer.

> Par exemple, investir dans une compagnie aérienne n'est pas équivalent à acheter des avions, c'est faire un pari sur la capacité future de la compagnie aérienne à générer des profits qui feront mieux que couvrir le prix des avions. Cette valeur est inconnue. On ne peut qu'essayer de la deviner en fonction des annonces que fait l'entreprise sur sa stratégie. Un investisseur qui pense que cette valeur est en fait supérieure au cours de Bourse va acheter des actions. Un investisseur qui croit qu'elle est plus faible va vendre. La valeur du capital que les actionnaires ont mis dans une entreprise, qui est reflétée par la capitalisation boursière, est donc la différence entre la valeur inconnue des futurs *cash-flows* de l'entreprise et la dette nette de l'entreprise. Cette valeur dépend directement des attentes des actionnaires, c'est-à-dire des « rêves » de rentabilité future que l'entreprise est capable de provoquer dans l'esprit des investisseurs.

1.2.2 Niveau de risque et coût du capital

Or les actionnaires ont le choix entre investir dans l'entreprise ou investir ailleurs. Ils peuvent par exemple placer leur argent sur un livret d'épargne à environ 2 %, rendement faible, certes, mais absolument sûr, éthique, net d'impôts et… peu porteur de rêve. Pour qu'ils acceptent de prendre le risque de mettre leurs économies dans l'entreprise, il faut que les perspectives de gain soient supérieures à ces placements sans risque. En effet, les actionnaires n'acceptent de courir un risque plus élevé que s'ils peuvent espérer des gains plus importants.

Pour comprendre cette notion, on peut se référer à la notion de pari : dans une course hippique, on gagne davantage en jouant « gagnant » (on parie que le cheval arrivera premier) que « placé » (on parie que le cheval arrivera dans les trois premiers). La raison est que le risque de se tromper, c'est-à-dire le risque de perdre sa mise, est plus fort quand on joue gagnant. Si le rapport était le même (c'est-à-dire si, à mise égale, la rémunération était la même) tout le monde jouerait placé. Pour attirer le joueur dans un jeu plus hasardeux, il faut donc lui faire miroiter un rapport supérieur (par exemple 15 contre 1 au lieu de 5 contre 1).

Il en va de même pour les actionnaires : pour leur faire accepter un investissement plus

risqué, il faut leur offrir des perspectives de gains plus élevés. Ainsi, un placement qui est censé rapporter 5 % par an n'a pas la même valeur s'il est fait sur le marché monétaire ou sur le marché boursier : dans le premier cas, l'investisseur est pratiquement sûr de ne pas perdre son argent, alors que dans le second cas, il peut perdre une grande partie, voire la totalité, de son investissement. En fait, les 5 % ne rémunèrent que le fait d'avoir à attendre les gains. S'il y a un risque, il faut offrir davantage.

La rémunération que les actionnaires attendent d'un placement dépend donc du niveau de risque. Ce risque peut être appréhendé par la volatilité de la valeur de l'action. Plus le cours de Bourse est sensible aux aléas économiques, plus le placement apparaît comme risqué. C'est ce que l'on appelle le **bêta** (β ou « risque non diversifiable ») de l'entreprise. Ce niveau de risque détermine le **coût du capital**, c'est-à-dire le coût d'opportunité de l'investissement, qui est généré par le fait de renoncer à un autre investissement qui rapporterait autant. Le coût du capital est donc la rentabilité minimale que les actionnaires attendent de leur investissement dans une activité donnée. Si la rentabilité espérée est inférieure à ce coût du capital, ils préfèrent investir ailleurs.

1.2.3 Le profit économique

Il résulte de ce qui précède que le profit à prendre en compte pour savoir si une entreprise crée de la valeur n'est pas le résultat net ou le profit comptable. En effet, même si le profit comptable tient compte de la plupart des coûts supportés par l'entreprise (achats, salaires, frais financiers, impôts, etc.), il ne tient pas compte du coût qui nous intéresse ici : le coût du capital. Il est calculé comme si les fonds fournis par les actionnaires étaient gratuits et pouvaient se contenter de n'importe quel niveau de rémunération. Or les actionnaires ne gagnent à investir dans l'entreprise que si la rentabilité qui s'en dégage fait mieux que compenser le coût d'opportunité du capital. D'où la notion de **profit économique**, c'est-à-dire le profit qui reste une fois que tous les coûts ont été couverts, y compris le coût du capital. Le profit économique est donc nul lorsque la **rentabilité des capitaux investis** (**ROIC**, *Return On Invested Capital*) est égale au coût du capital. Il devient positif lorsque la rentabilité dépasse le coût du capital, et négatif dans le cas opposé. Le profit économique se calcule en multipliant les capitaux investis par la différence entre le ROIC et le coût du capital :

Profit économique = capitaux investis × (rentabilité des capitaux investis – coût du capital)

EN PRATIQUE

Comment calculer le coût du capital (le WACC) ?

Dans le texte principal de ce chapitre, nous avons simplifié en considérant que le coût des ressources financières de l'entreprise se limitait au coût du capital investi par les actionnaires. En fait, l'entreprise peut arbitrer entre augmenter son capital et

augmenter sa dette.

C'est pourquoi, en pratique, il convient de comparer la rentabilité des investissements au **coût moyen pondéré du capital et de la dette** que l'on appelle **WACC** en anglais (*Weighted Average Cost of Capital*). Remarquons que le mot français « capital » correspond à la notion d'*equity* (fonds propres) en anglais. C'est le total *equity* + *debt* que l'on appelle *capital* en anglais. Le WACC est donc la moyenne entre le coût du capital et le coût de la dette.

✔ **La première étape** consiste à calculer la part de dette et la part de capital dans les capitaux investis dans l'entreprise. Ces chiffres doivent être exprimés en valeurs de marché. Le capital est donc la capitalisation boursière de l'entreprise et non la valeur nominale de ses fonds propres. La dette est la dette nette (disponible déduit).

Supposons que l'entreprise ait une capitalisation boursière de 8 millions d'euros et une dette nette de 2 millions d'euros. Sa valeur est de 10 millions d'euros. La part du capital dans sa valeur est de 0,8 et la part de la dette est de 0,2. Ces chiffres vont servir à pondérer le coût du capital et le coût de la dette dans le WACC. Pour les entreprises cotées en Bourse, les autres informations nécessaires au calcul du WACC sont disponibles auprès d'agences comme Moody's, Standard & Poor's, etc.

Ainsi, pour évaluer le coût de la dette, on peut connaître chaque jour le taux d'intérêt qui s'applique à telle ou telle entreprise, en fonction du risque que présente l'entreprise pour les banques. Ce risque est évalué par le *rating* (l'évaluation) de l'entreprise, qui est généralement exprimé par une notation en lettres (AAA, AA, A, BBB +, etc.).

✔ Appelons i le taux d'intérêt qui s'applique à l'entreprise considérée. Comme les frais financiers passent dans le compte de résultat, ils sont déductibles des impôts.

Le coût de la dette est donc i diminué de l'économie d'impôt générée par l'endettement. Si t est le taux d'impôt sur les sociétés, le coût de la dette est : $i\,(1 - t)$.

✔ **Pour évaluer le coût du capital** (*cost of equity*), il faut, comme nous l'avons vu, tenir compte du coût d'opportunité pour les actionnaires. Le MEDAF (Modèle d'Évaluation des Actifs Financiers) ou CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) estime ce coût à partir de la rentabilité des placements sans risque auquel on ajoute une prime de risque spécifique à l'activité.

✔ Cette prime de risque se calcule comme le β de l'entreprise multiplié par la différence entre la rentabilité du marché et la rentabilité des placements sans risque. Le β quant à lui est la corrélation entre le cours de Bourse de l'entreprise et le marché boursier dans son ensemble.

Ainsi, une activité présente un très fort risque non diversifiable si ses variations amplifient les variations du marché boursier ($\beta > 1$). Elle est par contre peu risquée si elle reste insensible aux variations du marché (β proche de zéro). Le coût du capital n'étant pas déductible des impôts, il ne doit pas être corrigé. Si on suppose que le

taux sans risque est 4 % et que le marché boursier dans son ensemble rapporte 9 % par an, le coût du capital se calcule de la manière suivante : 4 % + β. (9 % − 4 %)

✔ Pour évaluer le WACC, il ne reste plus qu'à calculer la moyenne pondérée entre les deux taux, soit : WACC = 0,2. i (1 − t) + 0,8. [4 % + β. (9 % − 4 %)]

1.2.4 Profit économique, coût du capital et création de valeur

Le coût du capital est spécifique à chaque entreprise :

- Suez Environnement, firme spécialisée dans les concessions de services publics (notamment la distribution d'eau à travers sa filiale Lyonnaise des Eaux), jouit d'un coût du capital particulièrement bas parce que son bêta est très faible. La consommation d'eau varie peu en fonction des conditions économiques, et chaque concession municipale garantit à l'entreprise un monopole local et des marges stables pendant des dizaines d'années. De plus, au moment du renouvellement de chaque concession, la firme en place est avantagée par rapport à ses concurrents pour remporter le nouveau contrat. Au total, le coût moyen pondéré du capital (WACC) de Suez Environnement se situe autour de 6 %.

- Essilor, le leader mondial des verres ophtalmiques, opère dans une activité un peu plus risquée, mais qui reste relativement stable et prévisible : son WACC est estimé à 7 %.

- Des activités comme la production cinématographique sont nettement plus risquées puisque personne ne sait prédire avec précision le succès d'un film (d'où les co-productions pour essayer de mutualiser le risque). Elles doivent donc faire miroiter aux actionnaires une rentabilité potentielle plus élevée en cas de réussite du film, et pâtissent d'un coût du capital nettement plus élevé, qui dépasse les 10 %.

Autrement dit, un investissement d'un montant de 100 serait considéré comme générant le même profit économique s'il permettait d'espérer un gain annuel de 6 chez Suez, de 7 chez Essilor et de 11 chez Gaumont. Ce profit économique serait en fait égal à zéro, puisque le placement ne ferait alors que rembourser le coût du capital. Dans la réalité, Essilor, qui a un WACC de 7 %, a régulièrement généré un résultat net annuel représentant plus de 12 % de ses capitaux investis sur les années 2007 à 2015. Son profit économique est donc élevé. Si les investisseurs sont convaincus qu'Essilor est capable de continuer à produire autant de richesse dans le futur, cette entreprise est fortement créatrice de valeur.

En résumé, retenons trois lois fondamentales :

- **la valeur d'une entreprise est la somme de ses *cash-flows* futurs actualisés au coût du capital** ;

- **une entreprise ne crée de la valeur sur une période donnée que si son profit économique est positif**, c'est-à-dire si sa rentabilité des capitaux investis est supérieure à son coût du capital (**ROIC > WACC**) ;

- pour qu'il y ait création de valeur pour l'actionnaire, le TRS généré par l'entreprise doit

dépasser le rendement attendu des capitaux propres. Sinon, les actionnaires n'ont pas un retour conforme à leurs attentes et sont incités à investir ailleurs. Cela signifie notamment qu'une entreprise qui ne distribuerait pas de dividendes devrait faire en sorte que son cours de Bourse augmente chaque année d'un pourcentage égal à son coût du capital, ne serait-ce qu'à cause du *cash* qu'elle emmagasine au cours du temps. La loi du marché est dure mais c'est la loi !

MINI-CAS d'entreprise



Amazon

Amazon est une entreprise de e-commerce créée en 1994 aux États-Unis et introduite en bourse en 1997. Initialement vendeur en ligne de livres, elle s'est rapidement diversifiée dans d'autres produits, à la fois culturels (disques, appareils photos numériques, téléchargement de musique, liseuses…) mais également dans l'équipement de la maison. Amazon fait partie, avec Google, Apple et Facebook de ce que l'on appelle les GAFA (voir le chapitre 4), acronyme des quatre géants d'Internet. Mais Amazon se distingue notamment par ses performances financières, qui tiennent plus de la *start-up* que de l'entreprise établie.

En effet, Amazon concilie depuis sa création à la fois des résultats nets très faibles, voire négatifs, et un cours de bourse surperformant le marché. De fait, son profit économique pour 2015 est négatif, puisque sa rentabilité des capitaux investis (proche de zéro) est loin de couvrir le coût de son capital (WACC), de plus de 13 %. Amazon ne crée donc pas de valeur ! Pour autant, Jeff Bezos, son charismatique fondateur et dirigeant, est régulièrement placé parmi les patrons offrant le meilleur TRS (*Total Return to Shareholders*) à ses actionnaires.

En fait, toute la stratégie d'Amazon repose sur la **croissance** au détriment assumé de sa rentabilité à court terme, comme l'illustre l'emblématique figure 9.1, connue de tous les employés d'Amazon. Afin d'assurer la croissance, l'entreprise offre le **choix** le plus large, visant à assurer la meilleure **expérience client**, celle-ci générant le trafic qui à son tour attirera un maximum de vendeurs et de **fournisseurs** sur la plateforme. En effet, outre son propre référencement, Amazon est également une place de marché, permettant à de nombreux fournisseurs de vendre sur son site, assurant par là-même l'offre la plus riche au client. Par ailleurs, la croissance permet d'amortir les importants coûts fixes liés aux systèmes informatiques et aux dépôts logistiques (**structure de coûts**) : les économies d'échelle ainsi réalisées assurent des **prix bas**, qui bénéficient à leur tour au client. La boucle est bouclée et résume de manière simple toute la stratégie d'Amazon.

Dès sa première lettre aux actionnaires, en 1997, Bezos insiste sur le fait qu'Amazon vise avant tout à satisfaire ses clients, grâce à une approche pro-active (et non en réagissant

à ce que font les concurrents), ce qui ne peut se faire qu'en investissant massivement (en R&D, dans les infrastructures logistiques, dans les systèmes informatiques) et donc en **pariant sur le long terme**. En assumant des résultats nets proches de zéro, il a clairement refusé dès le départ de se plier à l'orthodoxie financière qui consiste à maximiser les résultats à court terme, prêtant le flanc aux critiques qui ont souvent annoncé la mort imminente de l'entreprise, faute de résultats.

Pourtant, Amazon fait partie des rares survivants des premiers temps d'Internet et le doit certainement à la vision tenace et audacieuse de son dirigeant. Certes, année après année, elle ne crée pas de valeur (son ROIC < WACC), mais la ténacité de Bezos a permis aux actionnaires de « rêver », et ce depuis près de 20 ans ! L'évolution très favorable du cours de bourse d'Amazon montre que les actionnaires restent convaincus de la capacité d'Amazon à générer d'importants *cash-flows* dans le futur et donc de créer de la valeur à long terme. De fait, même sans dividendes, les actionnaires sont satisfaits de leur TRS puisque le cours de bourse continue son ascension.

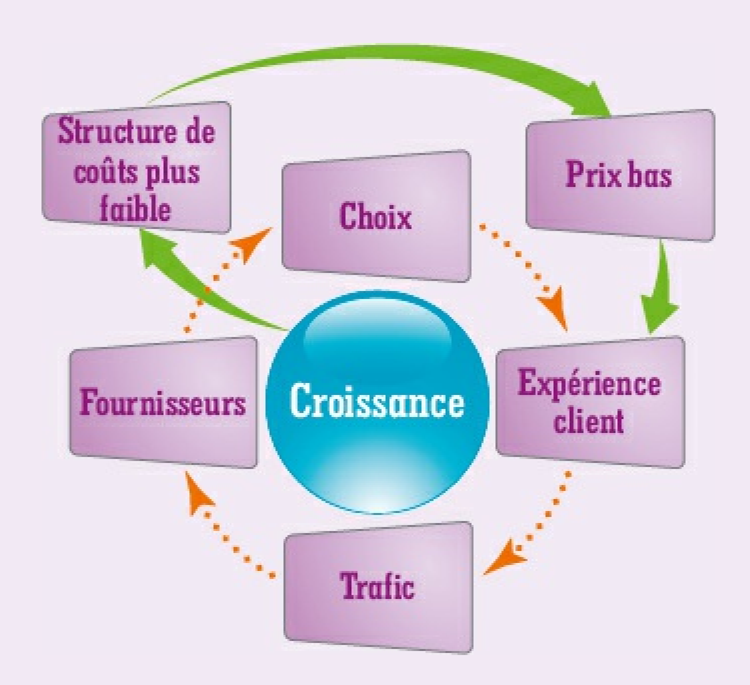


Figure 9.1 **Schématisation de la stratégie d'Amazon attribuée à Jeff Bezos**

Amazon reste donc, plus de 20 ans après sa création, dans la dynamique d'une *start-up*. À ce titre, elle fait figure d'exception dans un monde dominé par la pression des actionnaires, qui exigent sur le court terme une création de valeur. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Que penser de la stratégie d'Amazon fondée sur la croissance au détriment des profits ?

2. Que pourrait-il se passer si les actionnaires perdaient confiance en la stratégie ?

3. Est-il habituel pour des dirigeants de se positionner ainsi sur le long terme ?

Les entreprises ayant un ROIC inférieur au WACC peuvent néanmoins être attractives pour les actionnaires si elles présentent un fort accroissement du cours de bourse, reflétant de forts *cash-flows* futurs. Elles privilégient la croissance en acceptant des pertes à court terme : elles doivent convaincre les investisseurs que leur stratégie sera génératrice de profits économiques futurs importants (voir le mini-cas Amazon précédent).

La croissance des profits économiques futurs joue donc un rôle fondamental dans la création de valeur. Plus cette croissance est perçue comme forte, plus les actionnaires vont être alléchés par l'idée d'investir dans l'entreprise. Mais attention, la croissance qui les intéresse est la **croissance des profits économiques**, pas la croissance du chiffre d'affaires ni celle de la taille (nombre d'employés, actifs détenus) de l'entreprise.

La croissance du chiffre d'affaires, par exemple, n'est pas forcément un but en soi puisqu'elle peut conduire à la destruction de valeur si elle n'augmente pas le profit économique de l'entreprise. Il est possible en effet que les marges soient plus faibles dans les activités futures que dans les activités présentes (baisse du ROIC) et que le risque soit plus fort (augmentation du WACC), ce qui peut conduire à un profit économique négatif.

1.3 *Business strategy*, *corporate strategy* et création de valeur

La question de la création de valeur est cruciale pour la *corporate strategy*, alors qu'elle n'était qu'implicite pour la *business strategy*. En effet, le but de la *business strategy* est de créer un avantage concurrentiel qui permette à l'entreprise d'avoir des performances significativement et durablement supérieures à celles des concurrents. Comme on raisonne au niveau d'une seule industrie, on peut considérer que la structure du secteur (les « cinq forces » discutées au chapitre 1) étant la même pour tous, le potentiel de profit économique est *a priori* le même pour tous les concurrents, tout l'art de la stratégie étant de mieux capter ce potentiel. Il suffit donc de raisonner en relatif par rapport aux concurrents, le but étant de trouver comment les battre sur le critère du profit économique à long terme.

Le raisonnement est d'autant plus simple que, dans une industrie donnée, le coût du capital est similaire pour tous les concurrents, puisque, l'activité étant la même, le niveau de risque est *a priori* identique.

Par conséquent, une entreprise qui a réussi à se doter d'un avantage concurrentiel crée forcément davantage de valeur que ses concurrents puisqu'elle génère de meilleures performances pour un coût du capital équivalent. Sauf cas très particulier, cette entreprise est donc forcément créatrice de valeur. Du reste, nous avons vu au chapitre 1 que, même dans les industries globalement destructrices de valeur, il existe toujours des entreprises qui ont un profit économique positif. Pour qu'il en soit autrement, il faudrait que toutes les firmes présentes dans l'industrie détruisent de la valeur, ce qui devrait normalement entraîner la disparition de l'industrie par défection des investisseurs.

En matière de *corporate strategy*, le problème de la création de valeur se pose différemment. Comme l'entreprise innove, s'internationalise ou se diversifie, elle entre dans des activités dont les perspectives de profit économique peuvent être totalement différentes de

celles de son *core business*, soit parce qu'elles sont plus risquées, soit parce qu'elles sont moins rentables. De plus, rien ne garantit que des managers qui ont réussi dans un contexte donné réussissent aussi bien dans une nouvelle activité ou un nouveau pays.

Deux problèmes se posent donc :

- Analyser correctement la profitabilité économique du projet de croissance :

– coût du capital (niveau de risque) ;

– attractivité de la nouvelle activité (structure de l'industrie).

- Évaluer dans quelle mesure les compétences du management s'appliquent à la nouvelle activité, c'est-à-dire évaluer leur capacité à dégager des synergies avec le *core business*.

EN PRATIQUE

Comment calculer la valeur de l'entreprise ? Méthode DCF

La méthode la plus courante pour calculer la valeur d'une entreprise est la **méthode des *cash-flows* actualisés** (méthode **DCF**, *Discounted Cash Flows*). Le *cash-flow* annuel d'une entreprise est son résultat opérationnel après impôts (NOPAT : *Net Operating Profit After Tax*) augmenté des amortissements et diminué des investissements de l'année. C'est donc bien une valorisation de l'entreprise en fonction de ses profits économiques futurs.

✔ Dans la méthode DCF, on utilise le WACC comme taux d'actualisation des *cash-flows* annuels.

On note CF_k le *cash-flow* prévu pour l'année k ; la valeur de l'entreprise V_E s'élève à :

$$V_E = \frac{CF_k}{(1+WACC)^k} + VR.$$

✔ Cette formule permet de diminuer la valeur des *cash-flows* prévus à mesure qu'ils s'éloignent dans le temps. On ne peut évidemment pas prédire les *cash-flows* annuels à l'infini. On utilise donc une approximation pour valoriser les *cash-flows* qui seront produits au-delà de la période de prévision explicite (10 ans par exemple). Cette valeur résiduelle VR est estimée sur la base du dernier *cash-flow* prévu, CF_{10} (celui de la dixième année) et d'une hypothèse de croissance g des profits futurs de l'entreprise.

On a :

$$VR = \frac{CF_{10}}{WACC - g}.$$

La formule de calcul de VR correspond à la valeur d'une activité dont les profits augmenteraient régulièrement et indéfiniment d'un pourcentage constant g.

En l’absence de prévision précise des profits annuels, on peut utiliser cette formule comme première approche simple de la valeur totale d’une entreprise à partir de son *cash-flow* annuel et de son taux de croissance prévisible.

✔ Retenons donc que le profit futur, la croissance et le coût du capital sont les trois déterminants principaux de la valeur d’une entreprise.

✔ La valeur d’une entreprise est la somme de sa capitalisation boursière et de sa dette. Donc, en soustrayant de VE la valeur de la dette, on doit retrouver la capitalisation boursière de l’entreprise. Si on constate un écart, on peut en déduire que les investisseurs sous-évaluent ou sur-évaluent les profits économiques futurs de l’entreprise. C’est sur ce genre d’analyse que s’appuient les analystes financiers pour recommander d’acheter ou de vendre un titre.

✔ La méthode peut aussi servir à comprendre quelles hypothèses de croissance et de rentabilité sous-tendent la capitalisation boursière observée d’une entreprise.

✔ Enfin, cette méthode permet d’évaluer des parties (filiales, nouvelles activités) de l’entreprise qui ne sont pas cotées en tant que telles et dont la valeur est amalgamée dans la valeur totale de l’entreprise. C’est donc cette méthode qui est utilisée pour évaluer la *corporate strategy* d’une entreprise en vérifiant si sa valeur totale (dette plus capitalisation) est supérieure ou inférieure à la somme de ses parties (chaque *business unit* étant évaluée par son DCF).

Pour reprendre nos exemples précédents, supposons qu’une entreprise spécialisée dans la distribution d’eau se diversifie dans la production cinématographique. Venant d’un secteur où le coût du capital est particulièrement bas, elle entre dans un secteur où le coût du capital est particulièrement élevé. Utiliser l’argent gagné dans la distribution d’eau pour l’investir dans le cinéma, c’est donc forcer des actionnaires qui jouaient « placé » à jouer « gagnant », ce qui pose le problème de la liberté de choix des investisseurs.

Ajoutons que la concurrence est féroce dans le cinéma alors qu’elle est très feutrée dans la distribution d’eau (on reproche souvent aux compagnies des eaux de se partager le territoire national au lieu de réellement s’affronter pour décrocher les contrats). Donc le ROIC a de fortes chances d’être plus faible dans le cinéma que dans la distribution d’eau. Il est assez probable que les profits économiques soient plus faibles dans le cinéma que dans la distribution d’eau, voire qu’ils soient négatifs. En plus de la liberté de choix des actionnaires, c’est donc leur rémunération que l’on met en péril.

C’est pourtant ce qu’avait fait Jean-Marie Messier en fusionnant Vivendi (ex-Générale des Eaux) avec Universal. Les conséquences de cette opération ont été désastreuses.

Normalement, les investisseurs devraient être libres de faire eux-mêmes ce genre d’allocation de ressources entre activités, en diversifiant leur portefeuille de placements dans un panel d’activités clairement identifiées, sur la base d’une appréciation du coût d’opportunité du capital. Nous discuterons plus en détail les problèmes spécifiques que pose la diversification au chapitre 13.

Le rôle du management est en principe de gérer l’entreprise, pas de confisquer le pouvoir des actionnaires pour prendre des décisions de diversification de portefeuille à leur place. La *business strategy* est, de plein droit, du ressort du management de l’entreprise. En revanche, la légitimité des dirigeants en matière de *corporate strategy,* c’est-à-dire d’allocation de

ressources entre domaines d'activités, peut être contestée en permanence par les actionnaires.

Dans une entreprise mono activité, les fonctions de *corporate* et de *business strategy* sont confondues. Autrement dit, les responsables de la stratégie concurrentielle de l'entreprise sont en contact direct avec les actionnaires. Dans un groupe diversifié ou multinational en revanche, les dirigeants de l'entité *corporate* ne sont pas directement responsables des *business units*. Ils ne sont pas non plus totalement libres de leurs choix d'allocation de ressources puisque ce sont les actionnaires qui sont propriétaires de ces ressources. Ces dirigeants ne sont donc que des intermédiaires entre les actionnaires et les patrons opérationnels d'unités. Leur rôle et leur valeur ajoutée sont donc contestables. Ils doivent démontrer qu'ils apportent quelque chose à la fois aux patrons d'unités et aux actionnaires.

Or, les dirigeants peuvent perdre de vue l'objectif de maximisation de la valeur, le seul qui intéresse les actionnaires, et utiliser le contrôle qu'ils ont sur les ressources de l'entreprise pour consolider leur propre position à la tête de l'organisation, renforcer leur pouvoir, maintenir des équilibres politiques internes, agrandir leur territoire, accroître le chiffre d'affaires au détriment de la rentabilité économique, développer certaines activités au détriment des autres, investir dans des activités qui les intéressent personnellement, éviter les offres publiques d'achat (OPA), etc. Autant de manœuvres qui consolident la position du dirigeant et augmentent généralement sa rémunération, mais qui peuvent appauvrir les actionnaires au lieu de les enrichir. C'est cet antagonisme potentiel entre les objectifs des dirigeants et ceux des actionnaires que tente de résoudre la théorie de la gouvernance.

2 La gouvernance d'entreprise

Les questions de « gouvernance » – notion souvent traduite en français par « gouvernement d'entreprise » – ont fait l'objet depuis une vingtaine d'années de nombreux débats et ont entraîné plusieurs réformes provoquées par différents « scandales » qui ont marqué la vie des affaires. Derrière ce terme un peu pompeux se cachent des questions aussi essentielles que l'organisation du conseil d'administration, la mesure et la transparence dans les rémunérations des dirigeants, la qualité et l'honnêteté de la communication financière, la recherche de création de valeur pour les actionnaires, etc.

Le gouvernement d'entreprise a pour objet de définir les organes et les mécanismes qui fixent les droits et les obligations des différentes parties prenantes à l'entreprise afin de maximiser la valeur créée et d'assurer sa répartition équitable. Sans la mise en place de mécanismes appropriés, les dirigeants géreraient l'entreprise en fonction de leurs intérêts propres qui peuvent sensiblement différer de ceux des actionnaires. Les pratiques de bonne gouvernance consistent donc à établir des mécanismes de contrôle et d'incitation qui permettent d'aligner l'action des dirigeants avec les intérêts des actionnaires.

2.1 Perspective historique de la gouvernance

C'est au milieu des années 1980, concomitamment à la montée en puissance des actionnaires vue précédemment, que l'intérêt pour les questions de gouvernance commence à se manifester aux États-Unis, alors qu'une série d'événements contribuent à remettre en cause les marges de manœuvre des dirigeants.

MINI-CAS d'entreprise



Enron

Le 2 décembre 2001, la société Enron est placée sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. Ce qui semble, au départ, constituer une faillite « ordinaire » devient, à partir du mois de janvier 2002, le « scandale Enron », et relance la réflexion sur la gouvernance.

• La *success story*

La société Enron est née en 1985, au Texas, de la fusion de deux distributeurs de gaz naturel, Houston Natural Gaz et Internorth. Dans un contexte de restructuration profonde du secteur de l'énergie, Enron devient un acteur important de la libéralisation des marchés de l'énergie. Enron était au départ une société traditionnelle de transport d'énergie, gérant des pipelines, qui a progressivement développé des activités d'amont et d'aval pour se transformer radicalement et devenir une société de négoce. Cette activité consistait à offrir aux producteurs et distributeurs de gaz et d'électricité une place de marché électronique et des instruments qui leur permettaient d'effectuer des transactions et de se protéger des fluctuations de prix des matières premières. D'abord concentrée sur le secteur de l'énergie, Enron a ensuite diversifié ses activités pour couvrir de nouveaux marchés : capacités Internet à haut débit, émissions polluantes, semi-conducteurs…

Pour avoir « repoussé les frontières » de son métier, la société Enron a été célébrée comme une icône de la nouvelle économie. En 2000, Enron était la septième capitalisation boursière des États-Unis. Son chiffre d'affaires dépassait les 100 milliards de dollars et elle comptait plus de 20 000 salariés dans le monde. Pendant cinq années consécutives, Enron a été élue la compagnie la plus innovante par le magazine *Fortune*.

La nature des activités de négoce d'Enron lui imposait de tenir le rôle de contrepartie afin d'assurer le bon dénouement des transactions effectuées sur sa plateforme électronique de négoce. Pour cela, la société devait disposer d'importantes lignes de crédit et elle s'exposait à d'importantes fluctuations de ses bénéfices selon les trimestres. Ces fluctuations risquaient de peser sur la notation de la société, notation qui influait à son tour sur sa capacité à obtenir des financements et à attirer des investisseurs. En vue de s'assurer une notation attractive, Enron commença à mettre l'accent sur l'augmentation de son *cash-*

flow, la réduction de son endettement et le « lissage » de ses bénéfices publiés.

Parmi les pratiques d'Enron qui ont le plus attiré l'attention une fois que le scandale a éclaté figurent les *Special Purpose Entities* (SPE). Afin d'accroître la rentabilité apparente de ses capitaux, Enron a entrepris de se désengager de ses investissements les plus lourds ou de ses engagements les plus risqués en les faisant porter par des filiales non consolidées. Les comptes publiés par Enron faisaient ainsi apparaître une rentabilité très forte, avec des actifs limités et des niveaux de risques faibles. À la suite de la faillite de la société, les enquêtes menées ont révélé un ensemble complexe de ces entreprises *ad hoc*, portant certains actifs de la société, liées à quelques-uns de ses principaux cadres dirigeants mais non consolidées et n'apparaissant donc pas dans les états financiers d'Enron.

• Les raisons de la chute

Les raisons de la faillite d'Enron sont nombreuses et complexes. Seule une partie des pratiques mises au jour relève véritablement de comportement délictueux (délit d'initié, détournements de fonds, dissimulation et destruction de preuves…). Ces pratiques ont été rendues possibles par des dysfonctionnements généralisés :

– des systèmes de contrôle interne et externe de l'entreprise dont la découverte a provoqué une perte de confiance et un mouvement de panique des investisseurs et des banquiers ;

– un manque d'indépendance et des négligences du conseil d'administration qui, bien qu'en général informé des stratégies et des projets de la direction, et malgré des signaux d'alerte, n'a pas réagi ;

– l'insuffisance de la supervision en interne ;

– un manque d'indépendance et d'objectivité du cabinet d'audit Arthur Andersen dans l'exercice de sa mission de commissaires aux comptes de l'entreprise, alors que ce cabinet fournissait par ailleurs à l'entreprise d'importants services d'audit interne et de conseil.

Arthur Andersen sera d'ailleurs une victime collatérale de la faillite d'Enron. En 2002, suite à une enquête menée par le département de la Justice, la firme d'audit est condamnée par le tribunal fédéral de Houston pour complicité dans la destruction de documents comptables. Cette mise en cause conduit à l'arrêt des activités d'Arthur Andersen aux États-Unis et au démantèlement du réseau international du cabinet. ■

QUESTIONS ›››››››

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. En quoi les conditions de la faillite d'Enron sont-elles dues à une défaillance de la gouvernance de l'entreprise ?

2. Quels mécanismes de gouvernance ont plus particulièrement failli ?

3. Pourquoi le cabinet d'audit Arthur Andersen a-t-il été entraîné dans la chute d'Enron ?

Dans les années 1990, les États-Unis connaissent une vague de rachats hostiles d'entreprises (OPA) conduisant au changement des équipes dirigeantes des sociétés cibles. Ces opérations constituent une première occasion de remettre en cause la capacité des dirigeants des grands groupes cotés à maximiser la valeur de leur entreprise pour les actionnaires. Parallèlement, la découverte, dans plusieurs sociétés, de paiements illicites réalisés à l'insu du conseil d'administration conduit la *Securities and Exchange Commission* (SEC) à intervenir en réformant l'organisation du conseil d'administration par la création de trois comités spécifiques (comité d'audit, comité de rémunération, comité de nomination).

En 1991 et 1992, les pertes record affichées de manière inattendue par plusieurs grands groupes américains mettent en défaut le système de surveillance assuré par le conseil d'administration et conduisent au remplacement des dirigeants de certaines des plus grandes entreprises américaines : IBM, General Motors, Kodak, American Express… À la même époque, au Royaume-Uni, l'effondrement du groupe de presse Maxwell et plusieurs cas de faillites (Polly Peck, BCCI) contribuent également à alimenter le débat.

Devant la faillite constatée, ou supposée, des mécanismes traditionnels de gouvernance, et en particulier du conseil d'administration, un mouvement de réformes s'organise. D'abord concentré aux États-Unis, il s'étend progressivement à l'Europe puis au reste du monde en donnant lieu à d'intenses débats.

Dans les premiers temps, l'initiative vient des entreprises elles-mêmes, des organismes professionnels, ou des institutions internationales telles que l'OCDE, en prenant la forme de codes de « bonne conduite ». Sans valeur légale, de tels codes tirent leur force de l'image renvoyée, de la publicité qui est donnée, dans le cas où les entreprises respectent ou non ces codes. Dans certains pays, des règlements contraignants sont mis en place par les autorités de régulation des marchés financiers, tels que la SEC aux États-Unis, ou l'Autorité des marchés financiers (AMF) en France.

Partout, les réformes vont dans le même sens et portent sur les mêmes thèmes :

- le rôle du conseil d'administration, sa composition, l'organisation de ses travaux ;
- la clarification des responsabilités au sommet de l'entreprise à travers la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général exécutif ;
- l'amélioration de la transparence de l'information envers les actionnaires, notamment en matière de rémunération des dirigeants ;
- le renforcement des moyens de défense et d'intervention des actionnaires par une politique d'activation des droits de vote attachés aux titres qu'ils détiennent.

En 2000, sur fond de crise économique mondiale, la faillite retentissante de la société Enron (voir le mini-cas précédent) marque une nouvelle inflexion majeure dans le débat sur la gouvernance.

Première d'une série de scandales aux États-Unis (WorldCom, Adelphia, Global Crossing…) et en Europe (Parmalat, Ahold, Vivendi), de nature à ébranler durablement et profondément la

confiance établie dans les marchés financiers, l'affaire Enron invite à une réflexion sur le fonctionnement de ces marchés. Plus particulièrement, parce qu'il est primordial de garantir la qualité de l'information financière transmise au marché, le débat sur la gouvernance se focalise sur l'organisation de la chaîne d'information financière. Sont ainsi réexaminés les rôles, les responsabilités et les modes de fonctionnement des professions de l'intermédiation financière : conflits d'intérêt au sein des banques, indépendance et pluralisme des analystes financiers, des agences de notation ou des sociétés d'audit (séparation entre les missions légales de contrôle et les activités contractuelles de conseil).

Inspirée directement par ces réflexions, la loi américaine Sarbanes-Oxley de juillet 2002 (souvent désignée par l'abréviation SOx) renforce l'indépendance et les responsabilités des administrateurs, tout en exigeant une certification personnelle sur l'honneur, assortie de sanctions pénales, de la véracité des comptes par le CEO (*Chief Executive Officer*, ou directeur général exécutif). En matière de profession financière, elle institue une structure publique de contrôle des firmes d'audit, placée auprès de la SEC. Parallèlement, elle interdit aux cabinets d'audit d'exercer des activités de conseil dans les sociétés dont ils certifient les comptes.

2.2 La gouvernance d'entreprise en théorie

D'un point de vue théorique, la réflexion sur la gouvernance s'inspire très directement de la « **théorie de l'agence** » (voir l'encadré Fondements théoriques ci-dessous). Apparue à la fin des années 1970, cette théorie définit un certain nombre de concepts et de propositions utiles pour modéliser les problèmes de gouvernance. Elle analyse en effet les conflits qui apparaissent entre l'actionnaire (le principal) et le dirigeant (l'agent), et elle suggère des mécanismes de résolution de ces conflits.

FONDEMENTS THÉORIQUES

La théorie de l'agence

La théorie de l'agence de Jensen et Meckling définit l'entreprise comme un « **réseau de contrats** » permettant de gérer l'ensemble des relations entre les individus qui concourent à son activité. Selon les termes mêmes des auteurs de la théorie de l'agence, « *la firme [...] est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation à un processus complexe amenant l'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus [...] à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles*[1] ».

La notion de « relation d'agence » tient une place particulière dans cette approche. Jensen et Meckling la définissent comme « *un contrat dans lequel une personne* (**le principal**) *a recours aux services d'une autre personne* (**l'agent**) *pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent*[2] ».

Ainsi, le dirigeant non propriétaire est l'agent de l'ensemble des actionnaires et il reçoit de ces derniers une délégation du pouvoir normalement dévolu au propriétaire. Du fait de cette délégation, le dirigeant peut prendre toutes les décisions de stratégie et de management qui s'imposent, au nom des propriétaires (les actionnaires), et en principe en fonction de leurs intérêts.

La tension entre principal et agent

Partant d'une hypothèse, classique en économie, selon laquelle **chaque individu est avant tout motivé par la poursuite de son intérêt propre**, la théorie de l'agence observe que des divergences d'intérêt peuvent opposer le principal et l'agent. L'agent tendra en effet à profiter de la liberté décisionnelle qui lui est accordée pour gérer les affaires du principal dans un sens davantage favorable à ses propres intérêts qu'à ceux du principal, voire peut-être préjudiciable à ce dernier. Le simple fait qu'une telle situation puisse se produire suffit à créer le doute.

La résolution des conflits d'intérêt

- Dans un univers d'**information complète**, où les efforts déployés par l'agent seraient parfaitement observables, de tels conflits d'intérêt pourraient être résolus par un contrat obligeant l'agent à agir conformément aux intérêts du principal. En supposant qu'aucun coût ne soit associé à l'établissement et à l'exécution de ce type de contrat, le problème d'agence serait supprimé. La réalité de la vie des entreprises est cependant souvent marquée par la complexité, l'ambiguïté et l'imprévisibilité des actions des dirigeants.

- Dans un univers où l'information est imparfaite, le contrat qui lie les parties est nécessairement incomplet. De plus, il existe une **asymétrie d'information** entre les parties qui fait que le principal (le ou les propriétaires de l'entreprise) n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et à peu de frais l'action de l'agent (le dirigeant) ; en effet, le dirigeant d'une entreprise connaît bien mieux la situation de l'entreprise et les détails de son activité que les actionnaires, surtout si l'actionnariat de l'entreprise est très fragmenté et qu'aucun actionnaire n'a une part significative du capital. Or, l'actionnaire est très vulnérable aux actions des dirigeants dans la mesure où, à la différence des autres créanciers (banques, salariés, fournisseurs, etc.) dont les risques sont limités par le fait qu'ils bénéficient d'une rémunération fixée à l'avance (taux d'intérêt, niveau de salaire, prix des fournitures, etc.), l'actionnaire ne dispose d'un droit que sur les revenus nets de l'entreprise.

C'est pourquoi on dit que les actionnaires ont le statut particulier de « **créanciers résiduels** » : ils ne sont rémunérés que si la stratégie de l'entreprise a permis de dégager un surplus.

---

1 Jensen M.C. et Meckling W.H., 1976.
2 *Idem.*

2.2.1 Des conflits issus d'objectifs divergents

La première source de conflit est celle-ci : les dirigeants et les actionnaires ne raisonnent pas, *a priori*, sur le même **horizon temporel**. Tandis que les dirigeants agissent en fonction de l'échéance de leur contrat, les actionnaires agissent en fonction d'un horizon dépendant de leur propre stratégie d'investissement.

Une deuxième source de conflit provient de la **spécificité du « capital »** que les deux parties engagent dans l'entreprise. Alors que le capital investi par les actionnaires est financier, et par là-même « dissociable », le capital engagé par le dirigeant est avant tout humain. De ce fait, un actionnaire peut morceler ses investissements entre plusieurs entreprises et ainsi diversifier ses risques. Le dirigeant, quant à lui, se consacre entièrement à une seule entreprise. Son sort personnel est directement lié à la survie et à la pérennité de l'entreprise. De là naît une divergence d'objectifs qui peut conduire le dirigeant à fixer des stratégies d'investissement et de financement sous-optimales pour les actionnaires.

Ainsi, il est le plus souvent dans l'intérêt des actionnaires qu'une entreprise s'engage dans des projets risqués mais potentiellement très rémunérateurs, alors que le dirigeant pourra préférer une politique plus prudente, même si cela conduit à renoncer à des opportunités intéressantes, mais risquées. De même, les dirigeants peuvent être favorables à la diversification de l'entreprise qui permet de lisser les hauts et les bas des diverses activités et assure ainsi une plus grande stabilité à l'entreprise – et donc à la situation de ses dirigeants – alors que les actionnaires ont rarement intérêt à une telle diversification qui tend souvent à détruire de la valeur (voir le chapitre 13).

De manière plus anecdotique, les dirigeants peuvent avoir une attirance particulière pour un secteur alors que celui-ci n'est pas particulièrement rentable ou, au contraire, une aversion pour certaines activités malgré la rentabilité de celles-ci, et prendre en conséquence des décisions stratégiques qui accroissent leur propre satisfaction mais pénalisent les actionnaires.

> Ainsi, Edgar Bronfman Jr., PDG de Seagram, l'un des leaders mondiaux des boissons alcoolisées, est soupçonné d'avoir fait racheter à l'entreprise les studios Universal plus par fascination pour le cinéma que par souci de création de valeur actionnariale. La fusion quelques années plus tard de Vivendi et d'Universal a souvent été attribuée à une égale fascination du PDG de Vivendi pour les stars d'Hollywood, avec des résultats désastreux pour les actionnaires puisque cette fusion a presque conduit Vivendi à la faillite.

> *A contrario*, Jérôme Monod, président de la Lyonnaise des eaux (ancêtre de Suez Environnement), n'a eu de cesse de faire vendre par son groupe les Pompes funèbres générales, l'une de ses filiales les plus rentables, par aversion personnelle, dit-on, pour cette activité.

Une autre source de conflit vient de la latitude plus ou moins grande dont dispose le dirigeant pour prélever pour lui-même une part des ressources de la firme sous la forme de rémunération, bien sûr, mais aussi d'avantages en nature plus difficiles à contrôler (notes de frais, voitures de fonction, jet privé, etc.).

2.2.2 La stratégie d'enracinement

Par ailleurs, les dirigeants peuvent mettre en œuvre différentes stratégies pour protéger leur

poste en échappant aux mécanismes de contrôle. Ces « stratégies d'enracinement » consistent à créer des protections empêchant l'éviction du dirigeant ou rendant plus difficile la mise en œuvre de sanctions. Selon la **théorie de l'enracinement**[5], le dirigeant aurait pour objectif de maximiser la rentabilité de l'investissement en capital humain qu'il engage dans l'entreprise. Dans le but d'accroître ce capital humain, le dirigeant, loin de subir passivement les systèmes de contrôle propres à aligner son comportement sur celui des actionnaires, développerait des stratégies actives visant à :

– rendre son remplacement particulièrement coûteux ;

– influencer favorablement la perception qu'ont les actionnaires de ses capacités, en les persuadant qu'il est le plus compétent pour diriger l'entreprise et qu'il consacre tous ses efforts à cette tâche.

Dans cette optique, un certain nombre de choix stratégiques classiques peuvent être interprétés comme résultant de stratégies d'enracinement. C'est le cas des investissements de croissance externe, qui accroissent la taille de l'entreprise et la rendent ainsi moins vulnérable aux tentatives de prise de contrôle, ce qui protège la position des dirigeants en place. C'est aussi le cas des investissements en recherche et développement dont la visibilité est généralement réduite. C'est enfin – encore ! – le cas des stratégies de diversification que les dirigeants sont suspectés de privilégier comme un moyen de brouiller le périmètre de l'entreprise, d'accroître sa complexité, d'opacifier l'information relative à sa gestion, de diminuer l'efficacité du contrôle interne, l'ensemble rendant le contrôle plus difficile et plus coûteux.

2.3 Les règles de gouvernance

Influencée par l'évolution de l'actionnariat et inspirée par la théorie de l'agence, l'approche actuelle de la gouvernance consiste à renforcer les systèmes de contrôle et d'incitation des dirigeants afin d'éviter qu'ils ne prennent des décisions contraires aux intérêts des actionnaires. On distingue souvent les dispositifs « internes » et les mécanismes « externes » à l'entreprise.

2.3.1 Les mécanismes internes de contrôle et d'incitation

Les mécanismes visant à aligner les actions des dirigeants avec les intérêts des actionnaires engendrent des coûts, dénommés **coûts d'agence**. Les coûts d'agence incluent non seulement les coûts de surveillance des dirigeants, mais aussi un « coût d'opportunité ». Également appelée **perte résiduelle**, cette notion désigne l'écart entre le résultat de l'action réelle du dirigeant et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à la maximisation des intérêts des actionnaires. Une gouvernance efficace doit s'appuyer sur des systèmes d'incitation et de surveillance qui minimisent ces coûts d'agence.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'endroit où s'organise la confrontation entre les membres « internes » de l'entreprise, qui formulent et mettent en œuvre la stratégie, et les membres «

externes », qui cherchent à contrôler et à influencer les membres internes[6]. Jouant un rôle crucial dans la gouvernance, le conseil d'administration est, avant tout, un organe de contrôle des dirigeants, puisqu'il est le « sommet » des systèmes de contrôle de l'entreprise. Son rôle est, d'une part, de contrôler et de ratifier les décisions initiées et mises en œuvre par les dirigeants et, d'autre part, de nommer, récompenser (à travers la politique de rémunération) et parfois révoquer les principaux dirigeants. Les recommandations de bonne gouvernance insistent sur :

– sa **composition** : ce conseil est en général constitué d'administrateurs internes (actionnaires, salariés de l'entreprise) et externes (administrateurs indépendants, libérés de l'influence des dirigeants mais aussi de préférence des actionnaires) ;

– la constitution de **comités spécialisés**, tels que le comité d'audit (chargé des relations avec les auditeurs externes), le comité de nomination (chargé de suggérer des successeurs pour les dirigeants ou administrateurs), le comité de rémunération (propose la politique de rétribution). Dans la mesure où les administrateurs internes en sont exclus, ces comités peuvent devenir un lieu d'expression libéré de l'influence des dirigeants ;

– le **contrôle** et la **ratification des décisions** : depuis longtemps, on s'interroge sur la qualité réelle du contrôle exercé par le conseil d'administration, suspecté de n'être qu'une chambre d'enregistrement des décisions des dirigeants, comme l'a montré le cas d'Enron. L'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration dépend de sa capacité à détecter d'éventuelles insuffisances dans la gestion de l'entreprise, comprendre l'origine de ces insuffisances, définir les mesures correctrices pertinentes – voire les sanctions envers ceux qui sont à l'origine de ces insuffisances – et bien entendu imposer de telles mesures. L'exercice de ces tâches requiert, de la part des administrateurs, des qualités d'indépendance et d'objectivité et la capacité de porter un jugement éclairé et critique sur les propositions émises par la direction.

L'**indépendance des administrateurs** est souvent mise en avant comme le principal déterminant de l'efficacité du conseil d'administration. Si les administrateurs internes, familiers de l'entreprise et de son environnement, disposent de l'information pertinente pour évaluer sa gestion, ils peuvent manquer d'impartialité en raison, notamment, du lien de subordination qui les lie aux dirigeants. Mais, inversement, si les administrateurs externes, sans lien avec l'entreprise et ses dirigeants, sont supposés avoir les qualités d'indépendance et d'objectivité nécessaires à l'exercice d'un contrôle impartial de la direction, ils peuvent manquer de l'indispensable connaissance approfondie de l'entreprise.

Sans doute une approche adéquate, en matière de conseil d'administration, consiste-t-elle à :

– respecter un équilibre entre administrateurs internes et indépendants et penser le conseil d'administration comme un portefeuille de compétences afin de s'assurer la présence des personnalités dont l'expertise correspond aux défis stratégiques de l'entreprise ;

– s'interroger sur la motivation et les moyens de motivation des administrateurs ;

– éviter l'isolement du conseil par rapport aux systèmes de contrôle et d'information internes à l'entreprise.

CONTROVERSE

Une vision alternative du rôle du conseil d'administration

Un examen critique des missions du conseil d'administration conduit à envisager le rôle de ce dernier moins comme un organe de contrôle que comme un acteur de la stratégie de l'entreprise, tirant parti de sa position singulière à « l'interface » de l'entreprise et de son environnement.

Une telle vision est inspirée de la « **théorie de la dépendance envers les ressources** »[1]. L'idée centrale dans cette théorie est que la survie et la réussite d'une organisation dépendent de sa capacité à acquérir et à renouveler les ressources qui sont essentielles à son fonctionnement : capital financier, ressources techniques, ressources humaines, information… Parce que la plupart de ces ressources sont hors de son contrôle, l'entreprise est en constante interaction avec son environnement pour obtenir ces ressources et, de ce fait, dépendante de cet environnement.

Dans un tel contexte, la « cooptation » est un moyen pour l'entreprise de prévenir et maîtriser les menaces qui résultent de cette dépendance et qui peuvent mettre en péril son existence ou sa stabilité. En intégrant à son conseil d'administration des individus qui vont l'aider à obtenir les ressources qui lui sont nécessaires, l'entreprise assure les conditions de son succès futur.

Par exemple, en faisant appel à d'anciens élus ou hauts fonctionnaires, l'entreprise va pouvoir bénéficier de leurs réseaux pour avoir plus facilement accès à des marchés publics ; avec des banquiers ou d'anciens banquiers, l'entreprise va pouvoir plus facilement obtenir les ressources financières nécessaires à son développement. À cet égard, il est intéressant de constater que Al Gore, ancien vice-président américain, a été membre du conseil d'administration de Google alors que Tony Blair, ancien Premier ministre britannique, a été membre du conseil d'administration de J.P. Morgan Chase, et il ne s'agit là que de deux exemples parmi beaucoup d'autres.

Plus généralement, le conseil d'administration peut être vu comme un lieu privilégié de cooptation de personnalités qui peuvent apporter leur soutien à l'entreprise dans des domaines multiples :

– faciliter la collecte des ressources rares ;

– intervenir directement pour faciliter les négociations de l'entreprise avec certaines parties de l'environnement ;

– aider à l'établissement de nouveaux contacts en dehors de l'environnement immédiat de l'entreprise ;

– apporter une forme de conseil ;

– représenter une forme de caution, propre à renforcer la légitimité de l'entreprise et du dirigeant.

Cette approche opère en quelque sorte un retournement de perspective par rapport à l'approche traditionnelle du conseil d'administration comme organe de contrôle des dirigeants :

– le conseil d'administration n'a plus désormais une orientation essentiellement interne. Il est, également, un instrument, un portail d'accès, tourné vers l'extérieur ;

– il n'est plus seulement un organe de contrôle de la stratégie, il est une source de valeur ajoutée dans la conduite de la stratégie de l'entreprise par les informations et les ressources stratégiques qu'il met à la disposition de l'entreprise.

Ainsi, lorsque Jean-René Fourtou a été sollicité pour prendre la tête de Vivendi en 2002 dans des circonstances particulièrement difficiles, une de ses exigences a été la présence de Claude Bébéar, le président d'Axa, au conseil d'administration du groupe. Il savait en effet que Claude Bébéar serait d'un appui précieux pour négocier avec les banques, dans une situation où Vivendi avait accumulé une dette astronomique et risquait d'être déclaré insolvable par les agences de notation. Claude Bébéar est en effet une personnalité incontournable sur la place de Paris et aucune banque ne souhaitait se payer le luxe de perdre la clientèle d'Axa ou de certains autres grands groupes sur lesquels l'homme et ses réseaux ont quelque influence.

---

1 Pfeffer J. et Salancik G.R., 1978.

L'assemblée générale des actionnaires

Réunie une fois par an (assemblée générale ordinaire) avec pour objet d'examiner la situation de l'entreprise et d'approuver les comptes de l'exercice écoulé, ou convoquée sur ordre du jour *ad hoc* (assemblée générale extraordinaire), l'assemblée générale est l'instrument de la souveraineté des actionnaires. Mais la dispersion de l'actionnariat et la faible représentation des actionnaires aux assemblées avaient fait perdre à cet organe le rôle central qu'il doit normalement jouer dans l'expression du pouvoir des actionnaires.

Le mouvement en faveur d'une meilleure gouvernance a contribué à réhabiliter le rôle de l'assemblée. En particulier, la montée en puissance des actionnaires institutionnels s'est traduite par un degré plus fort d'implication de ces derniers. Ainsi, partout dans le monde, une même tendance impose aux gestionnaires de fonds d'exercer leurs responsabilités en votant pour le compte de leurs mandants. Cette évolution a été relayée par une prise de parole plus active des représentants des actionnaires minoritaires.

2.3.2 Les mécanismes externes

La réglementation est une dimension essentielle du gouvernement d'entreprise, en particulier

en ce qui concerne les mécanismes externes. Aux yeux de la loi, les dirigeants sont susceptibles d'engager leur responsabilité pénale ou civile par leurs actes, ou l'absence de certains actes. Il convient également de noter le rôle plus diffus, mais essentiel, de la presse ou d'organismes spécialisés qui contribuent par leur action à imposer des règles et des normes de bon gouvernement d'entreprise. Le marché, enfin, est un mécanisme externe essentiel pour garantir une bonne gouvernance :

- le marché concurrentiel des biens et services qui sanctionne la qualité des décisions stratégiques ;

- le marché de l'emploi, et en particulier, le marché des cadres dirigeants, où la valeur du capital humain est appréciée à partir de la performance réalisée. La perspective d'être « jeté » sur le marché exerce une pression directe sur les dirigeants ;

- le marché financier, supposé exercer un effet disciplinaire important.

Dans un cadre libéral, le marché occupe une place centrale du fait de son rôle d'évaluation et de sanction de la qualité de la stratégie des entreprises. Mais, afin d'exercer efficacement leur pouvoir de discipline sur cette stratégie, les investisseurs doivent être correctement informés. La réforme des organes internes de gouvernance vise à promouvoir une plus grande transparence et une meilleure information du marché. La structure de gouvernement de l'entreprise est redessinée afin de garantir que toute l'information utile parvienne au marché, en veillant notamment à ce qu'elle ne soit pas manipulée par les membres internes de l'entreprise.

3 Gouvernance, création de valeur et stratégie

Les réformes de gouvernance mises en œuvre au cours des vingt dernières années traduisent une conception libérale de l'économie et de l'entreprise. Plusieurs auteurs ont évoqué à cet égard une « financiarisation de l'entreprise[7] ». L'objectif poursuivi est clair : il s'agit de maximiser la richesse des actionnaires en valorisant au maximum le capital investi. La « création de valeur » s'impose alors à la direction de l'entreprise comme unique finalité, sans pour autant devenir un modèle universel.

3.1 Un risque de financiarisation de la stratégie ?

3.1.1 L'indice de la valeur économique créée

Le « retour de l'actionnaire » et le mouvement en faveur de la gouvernance qui l'a accompagné se sont traduits par le développement de nouveaux modes de gestion et notamment par l'apparition de nouveaux modèles de pilotage de l'investissement et de la stratégie. Si les années 1970 et 1980 avaient vu la vogue des modèles stratégiques, ceux-ci ont été largement remplacés, depuis le début des années 1990, par le modèle financier dit de la « création de valeur ».

Ainsi McKinsey a-t-il troqué ses anciennes matrices de portefeuille d'activités contre des approches du type « hexagone » dont l'inspiration est résolument financière[8] (voir le chapitre 13). La diffusion de l'EVA® (*Economic Value Added*) ou d'autres approches similaires, popularisées par les cabinets de conseil, peut être considérée comme un symptôme de cette financiarisation de la stratégie. Le but de ce genre d'approche est en effet de diffuser l'objectif de création de valeur à tous les niveaux de l'entreprise.

La **valeur ajoutée économique** (**EVA**) peut en effet être calculée non seulement pour l'entreprise dans son ensemble, mais aussi pour chaque activité. Ainsi, l'EVA peut être utilisée comme critère de performance pour calculer le bonus de chaque manager opérationnel. Au lieu d'être le seul souci du dirigeant vis-à-vis des actionnaires, la création de valeur devient l'affaire de chacun.

3.1.2 Financiarisation et stratégie de recentrage

L'introduction croissante de modèles dérivés de l'EVA dans le management n'est qu'une des manifestations de l'évolution des systèmes de pilotage des entreprises vers un pilotage de type financier. Les conséquences du recours à de telles méthodes sur la stratégie de l'entreprise sont importantes. En particulier, les stratégies de diversification qui ont marqué les Trente Glorieuses (de 1945 à 1975), ont commencé à être contestées dans les années 1980. Parce que, comme nous l'avons mentionné plus haut, les stratégies de diversification peuvent donner lieu à des conflits d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires, la montée en puissance du gouvernement d'entreprise et la financiarisation de la stratégie ont encouragé les **mouvements de recentrage**.

Le recentrage répond d'abord à une exigence de lisibilité plus grande des activités de l'entreprise de la part des investisseurs et observateurs extérieurs à l'entreprise. Par ailleurs, l'émergence de nouveaux types d'actionnaires a changé les priorités stratégiques. Pour les financiers, la diversification des risques n'est pas du ressort de l'entreprise, elle incombe à l'actionnaire et au gérant de fonds professionnel qui saura composer le portefeuille le mieux équilibré en termes de risque (voir le mini-cas Accor suivant).

> Le groupe Danone s'est considérablement recentré au cours des 15 dernières années, notamment sous la pression des marchés financiers, procédant au total à une cinquantaine de cessions (de ses activités devenues non stratégiques) ou d'acquisitions (pour assurer son repositionnement sur la santé). Le recentrage stratégique vers l'alimentation santé a été marqué par la vente en 2007 de sa division biscuits (LU, Prince, Figolu, Pim's, Mikado, Pépito) à l'américain Kraft Foods qui finance pour partie le rachat de la société néerlandaise Royal Numico, un des leaders mondiaux de la nutrition infantile et médicale. Le « Danone 100 % santé » est aujourd'hui articulé autour de quatre pôles : produits laitiers frais (numéro 1 mondial), eaux (numéro 2 mondial en volume), nutrition infantile (numéro 2 mondial) et nutrition médicale (numéro 1 européen).

> En 2015, le conglomérat américain General Electric (GE) a décidé de se recentrer sur ses activités industrielles – aéronautique, production d'électricité, équipements pour le bâtiment, transport et santé – et de céder une grande partie des activités de sa filiale financière GE Capital (représentant 30 % des 148 milliards de dollars de chiffre d'affaires total en 2014). L'entreprise a ainsi cédé plus de 150 milliards de dollars d'actifs financiers en 2015 et a prévu d'autres cessions pour les années à venir. Ce recentrage permet une meilleure lisibilité pour les actionnaires. Ainsi, l'entreprise ne prévoit de conserver que les structures de GE Capital offrant des solutions de financement aux clients souhaitant acquérir des produits qu'il fabrique. Cette stratégie de recentrage vers l'industrie a conduit notamment au rachat des activités énergétiques du groupe industriel français Alstom.

EN PRATIQUE

Calculer l'EVA (*Economic Value Added*)

La notion d'EVA®, développée par le cabinet Stern Stewart & Co., est fondée sur des hypothèses et des concepts anciens issus de la théorie financière. Le capital, comme tout facteur de production, a un coût. Comme on l'a vu plus tôt dans ce chapitre, le coût du capital (WACC) est égal à la moyenne pondérée du coût de la dette apportée par les banques (taux d'intérêt) et du capital social apporté par les actionnaires (indexé sur le niveau de risque).

L'entreprise doit produire des résultats suffisants pour couvrir le coût des capitaux engagés. Si sa rentabilité est supérieure au coût du capital, l'entreprise crée de la valeur ; si sa rentabilité est inférieure, elle détruit de la valeur.

✔ La **valeur économique** créée (*economic value added*) est calculée, pour une période *t*, comme l'écart entre la rentabilité économique réelle des capitaux investis et le coût « théorique » de ces capitaux :

avec $EVA_t = (r_t - k_t) \cdot C_t$ ou encore $EVA_t = NOPAT - (k_t \cdot C_t)$

EVA_t = valeur économique créée sur la période *t*,

C_t = montant des capitaux investis sur *t*,

r_t = rentabilité économique sur *t* des capitaux investis ; on a $r_t = \frac{NOPAT}{C_t}$,

NOPAT = *Net Operating Profit After Tax* (résultat opérationnel après impôt), k_t = coût moyen pondéré du capital sur *t* (WACC).

✔ Pour les tenants de ce modèle, l'objectif de l'entreprise est la maximisation de l'EVA, mesure du résultat de l'entreprise après rémunération des capitaux. En ce sens, l'EVA équivaut au **profit économique** défini plus tôt dans ce chapitre.

Le concept d'EVA dépasse le simple instrument de mesure. Il est associé à une approche plus large de création de valeur dont les apports se situent à deux niveaux :

– D'une part, le modèle EVA a un apport pédagogique, celui de convaincre les dirigeants que la création de valeur n'équivaut pas au seul profit comptable mais se mesure à l'aune de la rémunération normalement exigible des ressources qu'ils engagent, à savoir le coût du capital, lui-même dépendant du niveau de risque, économique et financier, auquel l'entreprise expose ses bailleurs de fonds par ses activités et sa structure financière.

– D'autre part, le modèle propose une méthodologie qui permet d'instrumentaliser la **mesure de la rentabilité économique à tous les niveaux** et pour toutes les activités de l'entreprise, de manière à créer un lien fort entre les objectifs financiers de

création de valeur et les actions opérationnelles et stratégiques. On peut ainsi intégrer l'EVA aux procédures de fixation des objectifs opérationnels et stratégiques, aux systèmes d'évaluation des performances, et aux systèmes d'incitation et de rémunération…

MINI-CAS d'entreprise



Recentrage du groupe Accor

Dans les années 1990 et 2000, le groupe Accor s'est progressivement délesté des métiers acquis lors des différentes opérations de croissance externe réalisées dans les années 1980 (restauration collective, restauration autoroutière, restauration publique, agence de voyage, location de voitures, voyagiste) pour se concentrer sur deux métiers : l'hôtellerie et les titres de services comme le ticket-restaurant. Bien que les métiers soient différents et sans synergies opérationnelles, la direction générale leur trouvait une bonne complémentarité financière : les titres de services nécessitaient peu d'investissements mais dégageaient un *cash* important qui permettait de financer l'hôtellerie, activité d'autant plus capitalistique qu'Accor, à la différence de ses concurrents, possédait les murs des hôtels qu'il gérait.

Cependant, l'action Accor était l'une des plus mauvaises performances boursières du CAC 40. La rentabilité des capitaux investis d'Accor était jugée insuffisante par rapport aux standards du secteur. Beaucoup d'analystes considéraient que le groupe ne présentait pas de cohérence stratégique et qu'il ne pouvait optimiser sa présence sur les deux métiers, ce qui a provoqué sa décote conglomérale. C'est pourquoi l'idée d'une scission entre les services et l'hôtellerie a été envisagée.

L'objectif était d'accélérer le développement des deux activités et de renforcer leur position concurrentielle, les managers pouvant se consacrer entièrement au développement de chaque métier. Chaque activité, reposant sur un modèle économique fort, devait pouvoir attirer plus d'investisseurs et être ainsi mieux valorisée en Bourse.

La scission était demandée par les deux plus gros actionnaires du groupe, les fonds Eurazeo et Colony Capital qui détenaient plus de 30 % du capital d'Accor. Après être entrés massivement dans le capital, ils avaient été déçus par la faiblesse des résultats et du cours de l'action. Au moment de son entrée au capital en 2005, le fonds Colony espérait que l'action allait grimper dans les 5 ans pour atteindre une valeur supérieure à 75 euros. Avec des cours d'achat à 42 euros pour Colony Capital et 47 euros pour Eurazeo, un niveau d'action plafonnant à 38 euros ne pouvait être satisfaisant pour les actionnaires. La scission devait permettre de se rapprocher du cours d'achat. L'opération était aussi approuvée par le troisième actionnaire du groupe, le fonds américain Southern Asset Management.

La scission, effective en 2010, a donné naissance à deux nouvelles entités : Accor Hospitality, centrée sur l'hôtellerie, et Edenred, spécialisée dans les titres de services prépayés. L'enjeu pour Edenred est dès lors de renforcer sa position face aux autres concurrents du secteur, en particulier la Sodexo, présente à la fois dans les titres de services et la restauration collective. Du côté d'Accor, la tâche était plus ardue puisque l'hôtellerie devait se financer de façon autonome. Pour cela, Accor Hospitality a dû modifier son *business model* en s'appuyant sur un plan massif de cession des murs d'hôtels, en accélérant son développement en franchise et en devenant prestataire de services de gestion hôtelière. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. La cession des différentes activités du groupe Accor est-elle stratégiquement pertinente ? Le portefeuille d'activités détruisait-il de la valeur ?

2. Selon vous, à quelles motivations la scission entre l'hôtellerie et les titres de services répond-elle ?

3. Le nouveau groupe Edenred possède-t-il une bonne position concurrentielle face à la Sodexo ?

Du point de vue de l'investisseur, la rentabilité se mesure par le rapport entre un revenu et le capital investi pour engendrer ce revenu. Il y a donc trois manières d'améliorer la rentabilité d'un investissement.

- La première est d'**agir sur le revenu** en améliorant les marges, via la gestion des coûts, la transformation de charges fixes en charges variables, l'amélioration de la productivité.
- La deuxième est de **diminuer l'investissement en actifs sans réduire le revenu correspondant**.
- La troisième est d'**agir sur le seul montant des capitaux** propres en minimisant ce dernier par rapport à la dette.

Si la troisième voie est du domaine de la politique financière de l'entreprise, les deux premiers axes renvoient au champ de la stratégie. Plus particulièrement, les politiques résolues de recentrage et d'externalisation peuvent, en effet, être interprétées comme un moyen de transformer la structure de coûts de l'entreprise et surtout de réduire son actif au minimum en vue de faire levier sur la rentabilité[9].

La création de valeur s'est désormais imposée aux dirigeants d'entreprise comme la finalité première de la stratégie qu'ils mettent en œuvre. Une telle orientation donne bien entendu lieu à de nombreuses critiques. L'accent mis sur la création de valeur n'induit-il pas un risque de « court-termisme », les dirigeants étant incités à présenter, trimestre après trimestre, des résultats flatteurs ? Ce faisant, ne vont-ils pas différer, voire sacrifier, l'investissement, négliger le maintien et le développement des compétences de l'entreprise, et compromettre ainsi sa

croissance future ?

À cette critique, les tenants de la régulation par le marché objecteront que les investisseurs ne privilégient pas la rentabilité à court terme mais bien la valeur actuelle nette de tous les *cash-flows* futurs, et que, si ce processus d'actualisation conduit bien à attribuer une valeur plus importante aux profits immédiats qu'à ceux qui apparaîtront à l'avenir, toute stratégie qui hypothéquera le futur de l'entreprise et réduira ainsi la valeur des investissements qu'elle a reçus, sera irrémédiablement sanctionnée par le marché boursier. Les tenants de ce point de vue en veulent pour preuve qu'il n'est pas rare que des entreprises annonçant des résultats excellents voient néanmoins leur cours de Bourse s'effondrer, lorsque les investisseurs voient dans ces résultats excellents une hypothèque sur l'avenir. Le débat sur la question reste ouvert.

3.2 Modèle universel ou particularismes locaux ?

Si la création de valeur pour l'actionnaire est devenue le paradigme dominant au cours des vingt dernières années, elle ne constitue pas pour autant un modèle universel et dépend du mode de gouvernance. Or, l'existence de différents « modèles » ou « systèmes » nationaux de gouvernement est reconnue depuis longtemps. Plusieurs typologies ont en effet été proposées pour décrire ces systèmes de gouvernance. Elles se recoupent en partie pour mettre en avant les différences observées en matière de systèmes et de modes de financement des entreprises, de structures d'actionnariat, de méthodes de contrôle des dirigeants, voire de conception de l'entreprise.

Ainsi, on a traditionnellement opposé deux grands systèmes : le système « orienté marché » ou « externe » qui caractérise les pays anglo-saxons et le système des pays germaniques, des pays latins, voire du Japon, plus difficile à caractériser : « orienté banques », « orienté réseaux » ou « interne », selon les cas. Les deux systèmes se distinguent à plusieurs égards.

- Le **modèle « orienté marché »** est marqué par des marchés de capitaux développés et liquides reflétant le rôle prépondérant des financements de marché par rapport au financement bancaire traditionnellement faible. Par suite, il est caractérisé par une base d'actionnariat dispersée.

Dans ce modèle, le suivi et le contrôle des dirigeants s'effectuent principalement par l'intermédiaire du marché des capitaux. Dans ce modèle, la liquidité du marché permet aux actionnaires de se désengager facilement de leurs participations. En outre, un marché des prises de contrôle actif peut constituer une menace pour les équipes dirigeantes en place. Un tel système repose sur des mécanismes de défense des droits des actionnaires élaborés et suppose, comme nous l'avons vu, une grande qualité de l'information transmise au marché financier.

- Le **système « orienté banques »** est caractérisé par des marchés de capitaux moins développés et moins liquides. La base d'actionnariat des entreprises est davantage concentrée et caractérisée par des liens capitalistiques importants, voire des participations croisées, entre les entreprises et entre les entreprises et les banques.

Le système « interne » est plus délicat à caractériser du point de vue du mode de régulation

du comportement des dirigeants. Alors que le faible développement du marché des capitaux constitue un obstacle à la régulation par ce dernier, le contrôle des dirigeants prend principalement la forme d'un contrôle direct et « négocié » de la part de partenaires (actionnaires de référence et créanciers notamment) avec lesquels des relations à long terme ont été développées. Plus internalisé, moins formalisé, un tel système peut se satisfaire d'une information moins standardisée et diffusée de manière plus restreinte. Notons que le problème de gouvernance peut être ici particulièrement déplacé. Tandis que les intérêts défendus par les actionnaires de référence peuvent ne pas coïncider avec ceux des actionnaires minoritaires, s'ouvre la question de la protection de ces derniers.

Les deux systèmes se distinguent également par leur conception sous-jacente de l'entreprise. Dans le système « orienté marché », l'entreprise est essentiellement envisagée comme un instrument de maximisation de la richesse des actionnaires. Dans le système alternatif, une vision pluraliste de l'entreprise tend à faire valoir un intérêt commun qui impose de considérer simultanément l'ensemble des intérêts des différentes parties prenantes.

Une telle distinction, esquissée à grands traits, ne doit être interprétée qu'avec prudence. Les systèmes de gouvernance sont en effet ancrés dans les caractéristiques plus générales du pays dans lequel ils s'insèrent : organisation des marchés financiers, tradition juridique et cadre légal, groupes de pouvoir dominants… Ces caractéristiques, et par suite la gouvernance, sont elles-mêmes issues de la culture du pays, de son histoire, et en particulier de l'histoire de son développement économique.

L'assimilation des systèmes nationaux, tels ceux de l'Allemagne, du Japon ou de la France, à un modèle unique est sans doute hâtive compte tenu des caractéristiques spécifiques de chacun de ces pays. D'autre part, la dispersion de l'actionnariat, censée caractériser le modèle anglo-saxon, serait souvent exagérée. Enfin, une telle analyse ignore les systèmes des pays émergents qui seraient caractérisés par le poids des entreprises publiques, des entreprises familiales, l'importance des réseaux sociaux et la faiblesse de l'information.

La globalisation des marchés financiers, parallèlement à l'internationalisation des entreprises, a d'ores et déjà contribué à imposer un modèle standard, reposant largement sur le modèle financier d'origine anglo-saxonne. Si l'on admet que les mécanismes les plus efficaces sont les seuls à pouvoir subsister sur des marchés compétitifs, la globalisation des marchés financiers et des marchés de produits devient indubitablement un facteur d'alignement des systèmes de gouvernance vers un modèle unique. Pourtant, l'analyse du développement économique dans les principaux pays développés ne permet pas de relever de supériorité incontestable d'un modèle par rapport à un autre. La crise financière qui a éclaté en 2008 pourrait d'ailleurs provoquer à terme un certain retour vers les systèmes de gouvernance « interne », au détriment du système « orienté marché » jugé en partie responsable de cette crise parce qu'il n'a pas su contrôler les choix stratégiques des dirigeants des banques et institutions financières.

Ainsi, sans toutefois généraliser, on peut affirmer que les pratiques de gouvernance contraignent les choix du dirigeant et en particulier ses choix de *corporate strategy*. Ces choix se voient également influencés par la montée en puissance de nouvelles parties prenantes,

comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, consacré aux liens entre stratégie et développement durable.

LES POINTSCLÉS

Si la croissance était l'objectif majeur des entreprises jusque dans les années 1990, la **maximisation de la création de valeur** pour l'actionnaire est devenue depuis le paradigme dominant.

- La montée en puissance des **investisseurs institutionnels** (banques, assurances, fonds d'investissement et fonds de pension) leur a permis d'imposer la création de valeur pour l'actionnaire comme objectif pour les dirigeants, alors que ces derniers avaient « confisqué » le pouvoir jusque-là.
- Pour créer de la valeur, l'entreprise doit générer un **profit économique positif**, c'est-à-dire que **la rentabilité des capitaux investis doit être supérieure au coût du capital**.

Le **coût du capital** est la rentabilité minimale qu'attendent les actionnaires de leur investissement. Il dépend du niveau de risque encouru (plus un risque est élevé, plus l'actionnaire s'attendra à un rendement élevé).

- Pour croître, l'entreprise va innover, s'internationaliser ou se diversifier : cette croissance représente donc à la fois un **risque potentiel supplémentaire** (rien ne garantit qu'il existe dans l'entreprise les compétences permettant de mettre en œuvre cette croissance), mais aussi une perspective intéressante pour l'actionnaire.
- Si la rentabilité issue de ces nouvelles activités est supérieure au coût du capital, l'entreprise créera de la valeur, ce qui est recherché par les actionnaires. L'objectif de la *corporate strategy* est donc de réaliser une **croissance créatrice de valeur**.
- La croissance ne doit donc pas être un moyen pour les dirigeants d'assouvir leurs propres désirs (de puissance, d'influence, etc.) mais bien d'assurer la création de valeur.

La répartition de la valeur créée repose sur des

❯	**règles de gouvernance**, qui s'articulent à la fois autour de **mécanismes internes** de contrôle et d'incitation (tels que le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires) et des **mécanismes externes** (marché financier, de l'emploi, etc.).
❯	La montée en puissance de la création de valeur pour l'actionnaire a conduit à un important **mouvement de recentrage** dans les entreprises des pays développés. En effet, si les marchés financiers sont efficients, la diversification des risques n'est pas du ressort de l'entreprise, mais incombe à l'actionnaire qui saura mieux et à moindre coût composer le portefeuille le plus équilibré en termes de risque.
❯	**Les critiques** de la montée en puissance de la création de valeur pour l'actionnaire portent notamment sur la propension des investisseurs institutionnels à se focaliser sur le court terme et à exiger des niveaux de rentabilité difficilement tenables dans le temps. Mais les tenants de la régulation par le marché objectent que ce dernier est le « moins mauvais » des mécanismes de régulation.

1 Vernimmen P., Quiry P. et Le Fur Y., 2009 ; Koller T., Goedhart M. et Wessels D., 2005.
2 Berle A.A. et Means G.C., 1932.
3 Galbraith J. K., 1967.
4 Peyrelevade J., 1999.
5 Shleifer A. et Vishny R.W., 1989.
6 Mintzberg H., 1993.
7 Orléan A., 1999.
8 Koller T., Goedhart M. et Wessels D., 2005.
9 Batsch L., 2002.

Chapitre 10



Stratégie et développement durable

En 1987, un rapport remis à l'Assemblée générale des Nations unies, intitulé « Notre avenir à tous » *(Our common future),* popularise le terme « développement durable » en le définissant comme *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »*. Le rapport Bruntland – du nom de son auteur – présente une thèse selon laquelle le modèle de croissance économique suivi jusque-là risque d'hypothéquer le futur de la planète et de sa population. Cette thèse est aujourd'hui largement partagée.

En effet, même si le sujet est controversé, les entreprises ne peuvent ignorer le questionnement de plus en plus intense des consommateurs, mais aussi de la société au sens le plus large. La prise de conscience de l'impact négatif des activités économiques a changé les exigences de la société vis-à-vis des entreprises : la création de richesses et l'offre d'emploi ne sont plus les seuls critères de jugement. Ainsi les impératifs de croissance et la prédominance des actionnaires, exposés au chapitre précédent, seraient à remettre en question pour préserver la planète, tant sur le plan environnemental que sociétal.

L'objectif de ce chapitre est d'explorer le type de stratégies qui pourraient conduire à un développement durable. Après un rapide tableau des raisons pour lesquelles les entreprises ne peuvent plus ignorer la notion de développement durable, nous identifierons les différentes stratégies possibles pour faire face à ces enjeux. Nous tenterons en outre de savoir si la recherche d'un développement durable peut constituer une source d'avantage concurrentiel. ■

Sommaire

1 Liens entre stratégie, développement durable et responsabilité sociétale des entreprises

1.1 Qu'est-ce qu'un développement durable ?

L'enjeu central de la planète est le passage de 6 milliards d'habitants en 2000 à 9 ou 10 milliards d'habitants en 2050, même si les efforts internationaux pour contrôler cette croissance démographique semblent porter quelques fruits. Neuf milliards d'êtres humains pourront-ils vivre sur la Terre avec le même mode de vie que celui du milliard d'habitants actuels dans les pays industrialisés ?

D'ores et déjà l'impact négatif des activités économiques sur l'environnement est largement connu : pollution, risque de surexploitation des ressources naturelles (notamment l'eau), disponibilité et coût de l'énergie, réduction de la biodiversité, changement climatique dû aux émissions de gaz à effet de serre, accumulation des déchets, etc. L'idée selon laquelle notre mode de développement économique actuel, en vigueur depuis le début de l'ère industrielle, n'est plus tenable, fait son chemin.

Cependant, renoncer à la croissance économique ne ferait qu'aggraver les problèmes de pauvreté. Dans les faits, l'extrême pauvreté[1] a spectaculairement reculé : elle touchait 1,9 milliard de personnes en 1981 et un peu moins de 700 millions de personnes en 2015, une évolution d'autant plus positive que, dans le même temps, la population mondiale a augmenté de près de 40 %. Or, c'est essentiellement l'accroissement de l'emploi industriel en Chine qui explique ce recul de la pauvreté. Mais la masse des populations vivant dans la misère reste considérable : 35 % des habitants de la planète vivent encore sous le seuil de pauvreté de 3 dollars par jour[2]. La croissance économique reste le seul espoir pour tirer les populations les plus pauvres de la misère.

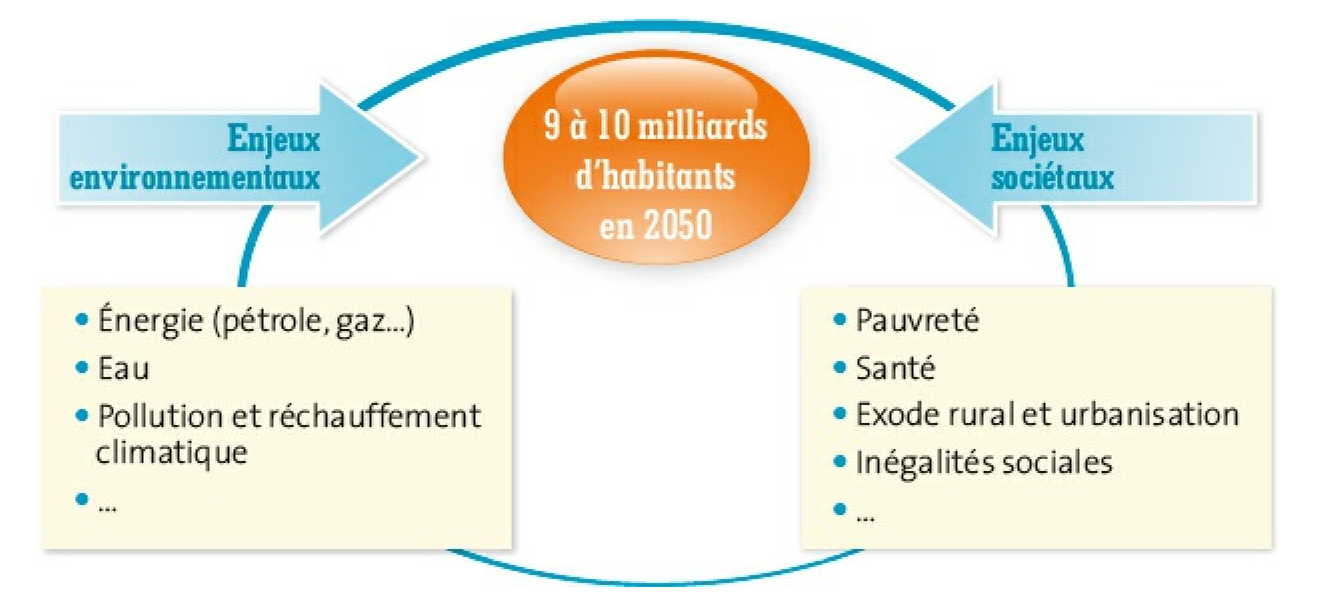


Figure 10.1 **Les enjeux d'un développement durable**

Un développement durable est donc un développement qui permet à la fois de répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux, tous deux impactés par l'accroissement exponentiel de la population mondiale dans les années à venir (voir la figure 10.1). Il revient à concilier des enjeux souvent opposés : comment assurer un développement économique permettant de réduire la pauvreté, sans pour autant dégrader de manière irréversible les ressources naturelles ?

Divers exemples peuvent illustrer cette tension entre impératifs sociétaux et environnementaux. Afin de développer de nouvelles zones agricoles permettant de nourrir leur famille, de nombreux habitants d'Afrique, d'Asie ou d'Amazonie défrichent des forêts. Si cette déforestation répond à l'enjeu sociétal, elle a un effet amplificateur sur le réchauffement climatique, à la fois parce que les feux de forêt rejettent des gaz à effet de serre, mais surtout parce qu'elle détruit le gigantesque lieu de stockage du carbone que sont les forêts. Les agro-carburants quant à eux représentent une piste intéressante pour faire face à la raréfaction des énergies fossiles et pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Cependant, leur développement se ferait au détriment de cultures alimentaires, déjà sous tension à cause de l'augmentation du nombre de personnes à nourrir sur la planète. Par ailleurs, des fermetures d'usines polluantes permettent de lutter contre le réchauffement climatique, mais nuisent à la création ou même au maintien d'emplois. Enfin, l'exploitation du gaz de schiste aux États-Unis a eu récemment un tel impact sur la croissance économique que ses effets nuisibles sur l'environnement sont pour l'instant occultés.

Si les liens entre les deux enjeux majeurs – environnementaux et sociétaux – sont bien entendu très complexes, ces différents exemples, volontairement simplifiés, illustrent la tension potentielle qui existe entre eux et qu'un développement durable doit concilier.

1.2 La responsabilité sociétale des entreprises

La quête d'un développement durable concerne tout à la fois les gouvernements, les ONG, les individus et les entreprises. Tous peuvent avoir un rôle à jouer pour réussir à faire face à ces

enjeux environnementaux et sociétaux. Pour les entreprises, ce rôle est appelé la **responsabilité sociétale des entreprises** (RSE), et devrait idéalement être combinée à la recherche de performance économique. La RSE induit deux questionnements : comment mesurer la valeur réellement créée par l'entreprise, et pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?

1.2.1 La *triple bottom line* comme mesure de la performance

Une approche pro-active de la RSE implique que la définition de la performance de l'entreprise ne saurait être unidimensionnelle et devrait prendre en compte au moins trois dimensions : le développement économique indispensable à la création de richesses, la préservation de l'environnement et l'équité sociale. En conséquence, l'entreprise devrait utiliser une mesure de performance intégrant cette triple perspective – économique, environnementale, sociétale –, parfois exprimée par la formule des 3P – ***People, Planet, Profit***. On l'appelle aussi ***triple bottom line***, en référence à la *bottom line* chère aux investisseurs : la ligne du bas d'un compte de résultat est celle du résultat net. En conciliant impératifs économiques, sociétaux et environnementaux, l'entreprise contribuerait à un développement durable (voir la figure 10.2).

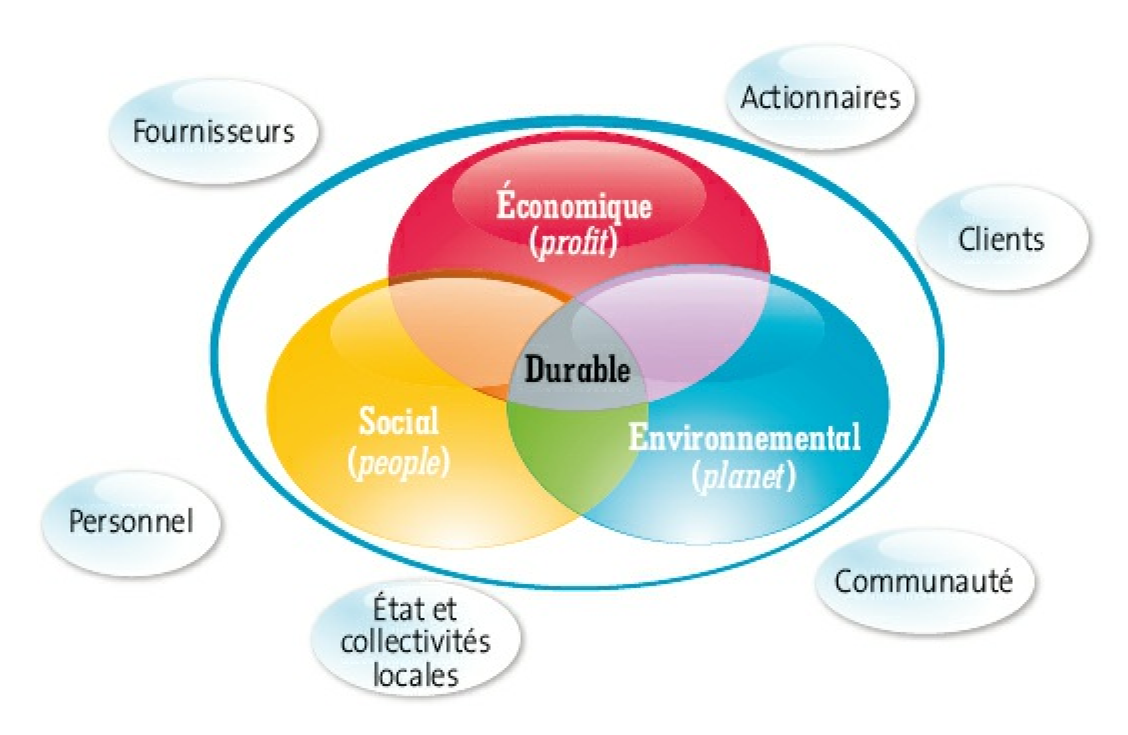


Figure 10.2 ***Triple bottom line*** **et parties prenantes**

Or les mesures comptables de la performance ne prennent pas en compte ce qui est « externe » à l'entreprise. Ces **externalités** que génère l'activité de l'entreprise sont les conséquences externes induites telles que la pollution, la consommation de ressources non remplaçables, l'émission de gaz à effet de serre, la destruction d'emplois dans un pays, les nuisances pour les consommateurs, les employés ou les riverains. Elles ne sont pas intégrées dans la définition classique de la performance. Le coût de ces externalités reste à la charge de la collectivité : elles sont considérées comme « gratuites » par la comptabilité. Par conséquent, les efforts « écologiques » et les programmes d'intégration sociétale de l'entreprise ne sont considérés que comme des coûts et non comme des investissements à long terme.

Dans la pratique, il n'est pas évident de mesurer la performance environnementale et

sociétale. Si, en France, les sociétés cotées en Bourse ont depuis 2002 l'obligation de fournir un compte rendu de leur action sur les thèmes environnementaux et sociétaux dans leur rapport annuel, une nouvelle directive comptable européenne de 2014 a encore renforcé ces obligations. Par ailleurs, en 2002, un groupe d'entreprises a développé avec les Nations unies un cadre de référence pour mesurer et diffuser l'information concernant les responsabilités environnementales et sociétales des entreprises : la Global Reporting Initiative (GRI). Sa mission consiste à produire des « lignes directrices » pour l'élaboration des rapports annuels de développement durable. Un travail important a été réalisé pour spécifier plus de 90 normes et indicateurs. Parallèlement, alors que la GRI cherche à codifier le *reporting* lié aux éléments extra-financiers, le récent mouvement de l'« ***integrated reporting*** » (IR) vise, comme son nom l'indique, à intégrer l'information extra-financière dans l'information financière. Même si ce groupe de travail n'en est qu'à ses débuts, ses recherches, initiées à la demande des investisseurs, sont prometteuses et illustrent la nécessité d'ouvrir l'entreprise sur une vision sociétale de ses impacts.

1.2.2 *Triple bottom line* et objectifs de l'entreprise

Comme nous l'avons vu au chapitre 9, le critère traditionnel de performance de l'entreprise est la création de valeur pour les actionnaires. Le grand mérite de cette définition purement économique de la performance de l'entreprise est de fournir un critère unique de décision et de pilotage stratégique : l'entreprise a pour seule fonction « la création de richesses » qui sont ensuite librement utilisées par les actionnaires. Mais de nombreuses voix s'élèvent contre cette approche, en souhaitant que l'entreprise prenne en compte les effets de son activité sur les **parties prenantes** autres que les actionnaires. Ces parties prenantes désignent tous ceux qui sont concernés par les décisions de l'entreprise. Certaines parties prenantes sont directement affectées par l'activité économique de l'entreprise et ont en principe une capacité de négociation et de défense de leurs intérêts : les clients, les fournisseurs, les employés, les banques. D'autres n'ont pas nécessairement un lien contractuel direct avec l'entreprise mais elles représentent des intérêts spécifiques de la société civile.

Ainsi, les villes, régions ou États dans lequels les sites de production, de stockage ou des bureaux sont implantés sont concernés par toutes les conditions nécessaires à l'activité économique (formation, infrastructures, services), mais aussi par les conséquences (délocalisations, pollution) de l'activité économique sur la population locale.

L'entreprise doit donc créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes en conciliant impératifs économiques, environnementaux et sociétaux (voir la figure 10.2). La direction générale d'une entreprise se trouve confrontée à deux demandes potentiellement contradictoires :

- maximiser la richesse des actionnaires, en limitant tous les coûts non indispensables à l'activité de l'entreprise, en particulier les coûts sociétaux et environnementaux qui ne font pas l'objet d'une obligation légale ou contractuelle ;
- développer la capacité future de l'entreprise à exercer son métier en mettant en œuvre une approche de sensibilité aux besoins des communautés auprès desquelles elle intervient et en

développant une approche responsable de son impact environnemental à travers une collaboration avec les parties prenantes, ce qui peut amener l'entreprise à accepter des surcoûts dont elle espère qu'ils porteront leurs fruits à long terme.

La direction générale doit rendre des comptes aux actionnaires ainsi qu'au conseil d'administration qui la nomme et la juge sur des chiffres purement financiers. Dans certains pays, notamment anglo-saxons, la direction générale et les administrateurs ont même l'obligation légale de servir les intérêts des actionnaires. Mais depuis une ou deux décennies, une véritable mutation s'est effectuée dans la vision de la performance de l'entreprise.

Ceci pose un problème théorique majeur sur la finalité et les objectifs de l'entreprise, qui est une des questions clés de la *corporate strategy*. Certains se focalisent sur les actionnaires (*shareholders* ou *stockholders*) et argumentent que seul le profit doit être l'objectif de l'entreprise, car il correspond à sa finalité économique. D'autres prennent en compte les autres parties prenantes (*stakeholders*) et considèrent que l'impact sur l'environnement ou les responsabilités sociétales de l'entreprise doivent avoir la même importance que le profit. C'est ce que Porter appelle la **valeur partagée**[3].

1.3 Les pressions s'exerçant sur les entreprises en faveur d'une approche triple bottom line

Ce débat *shareholders/stakeholders* oppose deux approches normatives de la stratégie d'entreprise[4]. Cependant, l'approche actionnariale (*shareholders*) ne se réduit pas à la maximisation du profit à court terme et doit être équilibrée par une vision « éclairée » de l'intérêt de l'entreprise à long terme. L'approche par les parties prenantes (*stakeholders*) ne peut se focaliser uniquement sur les responsabilités sociétales et environnementales de l'entreprise ; elle passe par la génération de profits pour assurer l'existence à long terme de l'entreprise. La situation n'est donc pas aussi « simpliste » qu'il n'y paraît : de nouvelles parties prenantes émergent et les actionnaires eux-mêmes envisagent fréquemment leur rôle sous un nouvel angle. Par ailleurs, les réglementations et normes deviennent de plus en plus exigeantes. L'ensemble de ces pressions contribue à modifier les attitudes des entreprises envers le développement durable.

1.3.1 La pression croissante de nouvelles parties prenantes

La vision historique de l'entreprise comme une communauté fermée s'occupant uniquement de ses propres intérêts économiques « face » à la société n'est plus possible. L'impact de l'activité des entreprises, tant sur le plan mondial que sur le plan local, est tel que de nombreuses parties prenantes (*stakeholders*) souhaitent faire entendre leur voix. Des parties prenantes jusqu'ici marginales deviennent influentes et ont une vision de la performance économique très différente du paradigme classique de la création de valeur pour les actionnaires (voir le tableau 10.1 ci-dessous).

Parties prenantes traditionnelles	Parties prenantes émergentes
• Actionnaires majoritaires • Administrateurs • Clients, revendeurs, franchisés • Fournisseurs et sous-traitants, co-traitants • Employés, syndicats • Communauté financière • Banquiers • Assureurs • Concurrents	• Actionnaires minoritaires • Association de consommateurs • Institutions scientifiques • Administrations techniques des gouvernements et villes (santé, environnement…) • Sociétés locales et communautés dépendant de l'activité économique de l'entreprise au sens large • Riverains des sites et établissements • Organisations non gouvernementales (ONG) • Fonds communs de pensions et retraites • Médias et presse

Tableau 10.1 **Les parties prenantes**

Aux côtés des parties prenantes traditionnelles (employés, fournisseurs, etc.), d'autres parties prenantes, structurées en associations ou en ONG, défendent des causes spécifiques. Il peut s'agir de la protection de l'environnement (Greenpeace ou le WWF, World Wildlife Fund) ou de la défense de certaines catégories sociales (les consommateurs, la lutte contre le travail des enfants, la lutte contre le racisme ou en faveur de l'égalité homme-femme, la lutte contre l'abus du tabac, etc.).

Ces parties prenantes émergentes, dont l'influence a été grandissante au cours des années, sont actuellement plutôt dans un rapport de force avec l'entreprise, car l'activité et l'attitude des entreprises ont une influence déterminante sur l'évolution de leur cause. À travers des activités médiatiques, des attaques juridiques ou des partenariats contractuels, elles remettent en cause la légitimité de l'entreprise à fonctionner[5] si celle-ci n'accorde pas une attention suffisante aux aspects sociétaux et environnementaux de son activité.

MINI-CAS d'entreprise



Le partenariat d'Unilever, Lipton et Rainforest Alliance

Avec un siècle d'expertise, la marque Lipton est leader sur le marché mondial du thé. Elle achète environ 330 000 tonnes de thé et en produit 70 000 tonnes.

En 2007, Unilever, groupe propriétaire de Lipton, a annoncé qu'il s'engageait à n'acheter que des thés cultivés selon des « **pratiques durables** ». La première étape serait la certification de ses producteurs de thé en Afrique de l'Est selon les standards de l'ONG Rainforest Alliance, qui supervise cet engagement public.

Rainforest Alliance est une ONG globale ayant des activités notamment en Afrique,

Amérique latine et Asie pour la protection des forêts, zones dans lesquelles se trouvent beaucoup de plantations de thé. L'ONG, fondée en 1987 à New York, comptait 35 000 membres et un budget annuel de plus de 20 millions de dollars en 2016. Elle est membre du réseau SAN (*Sustainable Agriculture Network*). Elle est notamment spécialisée dans la certification agricole et forestière et elle a une longue expérience dans des programmes concernant le café, le cacao, les bananes, l'exploitation forestière durable ou le tourisme responsable.

La certification de Rainforest Alliance repose sur une approche intégrée : s'occuper également d'éthique et d'environnement. Pour satisfaire les standards, les fermiers doivent s'engager à des améliorations continues de la situation sociale et économique de leurs ouvriers, de la gestion de la ferme et de la protection de l'environnement. Les fermiers apprennent à améliorer leur productivité et à réduire leurs coûts en diminuant l'usage des pesticides, en éliminant les déchets et les pertes et en mettant en œuvre de meilleures techniques agricoles. Les ouvriers agricoles peuvent gagner des salaires décents et avoir accès à un habitat sain, à l'éducation et aux soins de santé.

Le directeur exécutif de Rainforest Alliance de l'époque, Tensie Whelan, commentait ainsi le partenariat avec Unilever : « *Nous sommes heureux de travailler avec une entreprise qui comprend la valeur de mettre le développement durable au cœur de son activité. En exigeant la certification Rainforest Alliance pour tout son approvisionnement en thé, Unilever fait un geste historique qui pourra bénéficier au final à des millions de producteurs de thé dans le monde.* »

« *Cette décision va transformer l'industrie du thé qui a souffert depuis de nombreuses années de surproduction et de sous-performance. Cela ne se fera pas du jour au lendemain, mais nous sommes engagés à le faire car c'est une bonne chose à faire pour les gens qui boivent notre thé, et tous les gens le long de notre chaîne d'approvisionnement* », déclarait de son côté Patrick Cescau, le PDG d'Unilever en 2007.

Le **programme de conversion** a démarré avec l'Afrique de l'Est dans les plantations possédées par Unilever au Kenya. Les audits se sont développés ensuite au Kenya, en Tanzanie, au Malawi, en Indonésie, en Inde, en Argentine et au Sri Lanka. Au total cela devrait affecter la vie d'environ deux millions de personnes sur les trois continents.

Les premiers thés certifiés ont d'abord été distribués dans la restauration. L'objectif du groupe, que tous les sachets de thé Lipton vendus dans le monde soient certifiés par Rainforest, a été atteint en 2015 comme prévu.

Le programme de certification Rainforest Alliance devrait permettre aux agriculteurs d'obtenir des prix plus élevés pour leur production et d'améliorer leurs standards de vie de manière durable. Unilever prévoit que les thés certifiés vaudront 10 à 15 % plus cher que les prix moyens des marchés à enchères. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Quels sont les avantages et les risques d'appliquer cette démarche de certification et de commerce équitable à une aussi grande échelle ?

2. Quelles sont les principales difficultés de mise en œuvre qu'Unilever et Rainforest ont pu rencontrer ?

En fait, l'entreprise peut adopter quatre attitudes vis-à-vis des parties prenantes :

- Effectuer une surveillance générale et se tenir informée de toutes les parties prenantes potentielles pour la mise en œuvre de la stratégie.
- Fournir une information régulière et adaptée aux parties prenantes tout en recueillant leurs opinions.
- Assurer une concertation régulière pour rechercher les opinions de la partie prenante et ses suggestions afin d'intégrer ces données dans la mise en œuvre de la stratégie et du projet.
- Créer un partenariat, qui associe la partie prenante dès la phase de planification du projet et jusqu'à sa mise en œuvre (voir le mini-cas « Le partenariat d'Unilever, Lipton et Rainforest Alliance » précédent).

La multiplication des associations locales et la grande variété des ONG imposent à l'entreprise une analyse systématique de ces parties prenantes. Des auteurs[6] proposent un modèle visant à évaluer les parties prenantes selon trois critères :

– leur puissance ;

– l'urgence de leurs préoccupations ;

– leur légitimité.

Il s'agit ensuite d'identifier en priorité les parties prenantes présentant des caractéristiques fortes sur les trois dimensions à la fois : l'entreprise doit rapidement entamer avec elles un programme d'action, voire de partenariat. De manière plus générale, l'entreprise souhaite avoir des parties prenantes qui comprennent bien ses projets, en sont correctement informées et les soutiennent activement.

1.3.2 Une réglementation et des normes de plus en plus exigeantes

À travers leurs actions, les nouvelles parties prenantes exercent des pressions sur les entreprises mais également sur les pouvoirs publics, et contribuent à faire évoluer la réglementation. Ces lois et normes, édictées par des États, constituent des *minima* applicables à toutes les entreprises d'une industrie avec un calendrier de mise en œuvre. Mais compte tenu de l'importance de l'activité économique internationale et de la puissance des entreprises multinationales par rapport à la taille de la plupart des pays, il est impossible de trouver une solution efficace aux problèmes économiques, financiers et sociétaux au niveau national. Les réglementations nationales et régionales sont de plus en plus le produit d'une réflexion internationale.

À titre d'exemple, les sommets de la Terre sont des rencontres décennales entre dirigeants mondiaux organisées depuis 1972 par l'ONU, les plus emblématiques étant ceux tenus à Rio (1992 et 2012). Symboles d'une prise de conscience au niveau mondial, leur objectif était de définir de manière collective les moyens de stimuler le développement durable au niveau mondial.

Un autre exemple est la COP21, la 21e conférence sur le climat qui s'est tenue à Paris en 2015, prolongement de la conférence de Kyoto de 2005. La COP21 a réuni 195 pays et abouti à un accord (non contraignant juridiquement) fixant comme objectif une limitation du réchauffement mondial entre 1,5°C et 2°C d'ici 2100.

Dès les années 1990, des « permis d'émission de gaz à effet de serre négociables » ont été institués pour imposer une réduction annuelle des émissions par pays et par entreprise. Ces droits négociables permettent à l'entreprise de faire un choix économique entre :

- continuer à émettre un volume plus important que son quota de gaz CO_2 et acheter sur le marché européen les droits d'émission qui lui manquent ;
- investir dans des procédés de réduction des émissions de CO_2 qui apportent des résultats en ligne avec la réduction progressive de ses quotas, voire qui lui permettent de vendre sur le marché ses droits inutilisés.

> À côté de ses objectifs de réduction des quotas d'émission de CO_2, l'Europe a imposé des normes de recyclabilité des voitures, des produits électroniques, ainsi que le respect de la réglementation REACH pour les industries chimiques. Les entreprises européennes doivent se plier à ces normes non seulement en Europe mais aussi sur les autres continents. Leur crainte est d'être défavorisées par rapport à leurs concurrents américains, chinois ou indiens.

De nombreuses normes et réglementations s'imposent donc aux entreprises pour faire face aux enjeux environnementaux. Mais le régulateur n'est pas le seul à réviser les règles du jeu. Les actionnaires eux aussi changent.

1.3.3 Des investisseurs socialement responsables ?

L'opposition entre actionnaires exclusivement focalisés sur la performance financière et parties prenantes uniquement préoccupées d'impact sociétal ou environnemental s'est en fait estompée ces dernières années. De multiples fonds d'investissement proposent aux investisseurs d'intégrer une approche financière rigoureuse et le respect de critères d'investissement « éthiques », « socialement responsables » ou de « développement durable ».

Cet ensemble de fonds constitue « **l'investissement socialement responsable** » (ISR). Fin 2009, les fonds socialement responsables en Europe pesaient plus de 1 200 milliards d'euros[7] et 6 570 milliards de dollars aux États-Unis[8] fin 2014. Dans les deux zones, l'investissement socialement responsable est en croissance exponentielle.

L'essor de ces fonds socialement responsables s'accompagne de la professionnalisation croissante des outils d'analyse *triple bottom line* et des méthodes de notation extra-financière. La rentabilité des investissements reste néanmoins une préoccupation majeure de ces investisseurs socialement responsables. Des indices éthiques sont également apparus comme le

Footsie4Good, le Dow Jones Sustainability Index ou l'Aspi Eurozone de Vigeo.

Les fonds socialement responsables mettent en œuvre différentes stratégies d'investissement. Ils peuvent en effet :

- utiliser des **critères négatifs** ou d'exclusion concernant des produits (armement ou tabac par exemple), des pratiques (travail des enfants) ou certaines zones géographiques (l'Afrique du Sud au temps de l'apartheid) ;

- favoriser les **pratiques de développement durable** au sein des entreprises. Le fonds est alors composé d'actions d'entreprises bien notées sur un plan social et environnemental ;

- privilégier l'**engagement actionnarial**, en se préoccupant de l'exercice des droits de vote, en déposant des résolutions de vote en assemblée générale des actionnaires, et en pratiquant le dialogue managérial pour faire avancer les pratiques de l'entreprise en matière de gouvernance d'entreprise ou de respect des actionnaires minoritaires. Le développement de cabinets spécialisés (Deminor, Proxinvest…) et l'existence d'un réseau d'échange des résolutions de vote déposées soutiennent « l'activisme » de l'investissement responsable ;

- pratiquer l'**investissement « solidaire » ou de partage**. Les fonds de partage sont majoritairement placés en obligations et une part de leurs revenus est reversée à une organisation caritative ou d'intérêt général. Mais certains fonds investissent dans des entreprises d'insertion, de microcrédits ou d'autres projets solidaires. N'oublions pas les produits financiers solidaires classiques en France (livrets d'épargne, livrets développement durable, compte à terme) qui financent des projets d'utilité sociale.

L'une des questions essentielles pour les investisseurs est de savoir si l'investissement socialement responsable conduit à une performance financière nettement dégradée par rapport à un investissement plus classique. Si les multiples études qui ont été menées sur le sujet n'aboutissent pas à une conclusion claire[9], au total, l'investissement socialement responsable ne semble donc pas pouvoir être disqualifié *a priori* du fait d'un « surcoût financier » qui l'handicaperait de manière structurelle.

D'un autre côté, l'investisseur classique (uniquement centré sur la performance financière) est aussi amené à prendre en compte certains aspects environnementaux et sociétaux. La valeur de marché d'une entreprise (calculée à partir de la valeur boursière de ses actions, voir le chapitre 9) est souvent très supérieure à la valeur comptable des actifs tangibles, ce qui repose sur une forte valorisation des actifs immatériels de l'entreprise (comme ses marques) et ses perspectives futures de performance financière.

Cette valeur de Bourse est donc très sensible aux risques et notamment les risques environnementaux ou le risque de réputation (comme l'a vécu à ses dépens la société Nike, accusée de tolérer le travail des enfants chez ses sous-traitants en Asie). L'analyse financière traditionnelle prend donc de plus en plus en compte ces risques. Naturellement, ces derniers sont très différenciés selon les industries et la stratégie de l'entreprise. Les fonds d'investissement classiques rejoignent ainsi en partie les critères de sélection des fonds

socialement responsables en écartant les entreprises présentant trop de risques environnementaux ou sociétaux.

1.3.4 Les attitudes des entreprises envers le développement durable

Confrontées aux différentes pressions s'exerçant sur elles pour les inciter à adopter une attitude plus responsable face aux enjeux du développement durable, les entreprises ont pour la plupart créé des **directions du développement durable** (voir l'encadré Controverse suivant) et peuvent adopter différentes attitudes. Certaines voient toute mesure liée au développement durable comme une contrainte supplémentaire qui entrave l'activité et les résultats de l'entreprise. Naturellement, les entreprises en difficulté ou dans des secteurs en récession auront plus facilement une attitude minimaliste, par peur des coûts engendrés ou par manque de moyens financiers. Pour ces **minimalistes**, c'est aux États de gérer les affaires collectives et aux entrepreneurs de décider dans quel État s'implanter.

Les **légalistes** ou « bons citoyens », quant à eux, comprennent et intègrent les nombreuses réglementations, se plient aux nouvelles normes de conception ou de fabrication des produits. Les industries de l'énergie (pétrole, nucléaire…), de la chimie, du ciment, des traitements de l'eau ou des déchets, du transport sont par exemple soumises à de nombreuses normes écologiques et sociales qui ont des effets majeurs sur la manière de gérer leur activité. Respecter les normes et suivre leur rythme de développement est en soi une approche très significative de mise en œuvre du développement durable.

Enfin, certaines entreprises sont **volontaristes** et souhaitent aller au-delà des normes et règlements applicables à leur industrie. La conviction personnelle des dirigeants facilite l'intégration d'une démarche active de développement durable dans la stratégie par des programmes internes ambitieux (réduction de l'empreinte écologique de l'entreprise, développement d'approches sociétales et responsables, évaluation des managers sur des critères aussi bien environnementaux et sociétaux qu'économiques).

Certaines entreprises ont même activement communiqué leur conviction auprès de leur clientèle pour se construire un réel avantage client : c'est le cas des enseignes de distribution spécialisées Nature & Découvertes et The Body Shop (groupe L'Oréal), des fabricants de textile Patagonia ou des crèmes glacées Ben & Jerry's (groupe Unilever). Ces entreprises sont certifiées par B Corporation, un organisme d'origine américaine incitant les entreprises à ne plus chercher à être les meilleures *du* monde, mais les meilleures *pour* le monde. Ces volontaristes mettent en œuvre deux types de stratégie, que nous développerons dans la suite du chapitre :

- la « **réparation du *business model* existant** » en le transformant pour réduire son impact environnemental négatif et corriger des risques ou des insuffisances dans le domaine sociétal ;
- l'élaboration de **nouveaux *business models*** pour développer un nouvel avantage concurrentiel.

CONTROVERSE

Les Directions du Développement Durable doivent-elles être durables ?

Depuis près de 10 ans, les grands groupes tout comme les PME, les administrations ou encore les collectivités territoriales se sont dotés d'une Direction du Développement Durable (DDD) pour répondre aux pressions amplifiées depuis le sommet de Rio de 1992.

L'objectif était d'impulser et de promouvoir une démarche intégrant social, sociétal, environnemental tout en préservant la compétitivité et la rentabilité des organisations. Ces DDD ont été dotées progressivement de budgets, sont reconnues en interne, souvent rattachées au comité exécutif, et portent un sujet qui en 2016 a pour la grande majorité des organisations quitté définitivement le domaine du « prétexte à communication » et du ***greenwashing***.

Une question se pose néanmoins : ces directions doivent-elles s'inscrire dans le temps ou ne sont-elles qu'une étape provisoire, un facilitateur de l'intégration d'objectifs fondamentaux au sein des autres directions ?

Perspective historique

Le questionnement autour du développement durable a le plus souvent démarré dans les entreprises dans une logique de conformité : « Suis-je conforme aux législations en vigueur ? Suis-je aligné sur les actions de mes concurrents ? Comment anticiper sur les futures normes ? » Il a également pu être lancé en réaction à des pressions ou par anticipation de risques potentiels : « Je dois modifier certaines pratiques parce que certaines de mes parties prenantes ne les acceptent pas, ou risquent de ne plus les accepter. »

Ces approches légalistes ou de management du risque ont laissé place progressivement dans de nombreuses entreprises à une nouvelle approche : le développement durable est perçu ***a minima*** comme un « élément incontournable » de la pérennité de l'entreprise. Pour les plus prospectives, le développement durable est devenu un élément de compétitivité : « Comment puis-je transformer certaines de mes actions de développement durable en avantage compétitif et différenciant ? », voire de dynamique d'innovation : « Comment puis-je amener l'ensemble de l'entreprise à considérer les contraintes du développement durable comme une opportunité ? »

Vers la fin des Directions du Développement Durable ?

Aujourd'hui, le développement durable ne fait sens que s'il est partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et qu'il préside aux choix stratégiques fondamentaux (développement, investissements, revisite de la ***supply chain***, arbitrages en matière d'optimisation des coûts, de choix RH, etc.). Ce qui passe pour toute entreprise, et pas

seulement dans le secteur industriel, par un partage de sa responsabilité au sein des différentes fonctions.

À cet égard, une des évolutions les plus significatives est l'intégration de l'approche développement durable dans l'ensemble du management des approvisionnements et de la ***supply chain*** : plusieurs grandes entreprises ont rebaptisé récemment leurs directions achats en « direction achats durables », avec une collaboration plus ou moins étroite avec les DDD.

De manière encore plus générale, le développement durable ne peut se concevoir que dans une interaction permanente, anticipée et organisée avec l'ensemble des parties prenantes, quelles qu'elles soient : société dans son ensemble, administration et législateur, communautés d'implantations, fournisseurs et sous-traitants, clients, etc. Il n'appartient par essence à personne, et certainement pas exclusivement à la DDD !

Quels rôles doivent encore jouer les Directions du Développement Durable ?

L'intégration de la dimension développement durable dans la stratégie et l'appropriation de cette dimension par l'ensemble des fonctions impliquerait donc la disparition des DDD. Cependant, celles-ci doivent encore jouer plusieurs rôles, et pourraient à ce titre se transformer progressivement :

– Achever la mutation d'un développement durable conçu comme quelque chose d'un peu extérieur au management, établi dans une logique de communication et d'image, à un développement durable qui soit une composante importante du management de la performance, suivi et piloté par l'ensemble de l'état-major, et donc par l'ensemble des directeurs, mais également par les conseils d'administration et rapporté aux actionnaires au titre de la performance globale de court et long termes. Il s'agit là d'un changement profond dans la gouvernance traditionnelle de l'entreprise.

– Dans une période de transition encore inachevée, sensibiliser aux enjeux liés à la durabilité en interne, apporter une expertise technique aux autres départements, contribuer à la mise en place des systèmes ***de reporting*** intégrés adaptés et enrichir l'approche « ***triple bottom line*** », aider chaque métier à identifier les éléments et acteurs clés de sa contribution à la prise en compte du développement durable dans la chaîne de valeur.

– Mesurer et améliorer le travail effectué par les différents métiers et fonctions, pour contribuer à implanter le développement durable au plus profond de la culture managériale, favoriser l'émergence d'idées nouvelles et diffuser un état d'esprit qui devienne pérenne, et bien entendu, contribuer à professionnaliser et institutionnaliser le dialogue avec les parties prenantes.

Telles sont les missions encore inachevées des DDD appelées à changer fondamentalement de nature pour se transformer en outil de pilotage et de ***reporting***, notamment pour le suivi des indicateurs extra-financiers qui seront aussi importants que les financiers, et de veille stratégique, à l'instar il y a quelques années des directions qualité.

L'intégration du développement durable au cœur de la stratégie suppose une culture renouvelée du management et une approche globale du management de la performance.

Cela suppose une impulsion politique et une rupture dans les habitudes managériales. Les DDD jouent sur ce plan un rôle transitoire de facilitateur. Durer avec leurs missions actuelles pourrait être un indicateur d'échec de la transformation fondamentale de l'entreprise.

2 Réparer le *business model* existant pour intégrer le développement durable

L'intégration du développement durable dans l'analyse stratégique peut conduire, au moins dans un premier temps, à maintenir le *business model* existant mais en essayant de corriger ses faiblesses les plus importantes en matière environnementale et sociétale. Trois approches complémentaires sont possibles : l'approche par la chaîne de valeur, le choix des investissements industriels et l'approche par le cycle de vie du produit.

2.1 L'approche par la chaîne de valeur

Porter et Kramer[10] proposent d'utiliser les outils classiques de l'analyse concurrentielle pour les appliquer au développement durable. L'idée de base est que l'entreprise est en échange symbiotique avec les sociétés civiles et l'environnement dans lesquels elle opère. L'analyse de l'empreinte environnementale et sociétale de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des exigences de la société font donc partie intégrante de l'analyse stratégique. Cette analyse peut se faire au niveau de chaque établissement ou filiale, dans chaque pays. Son but est double :

- évaluer l'impact des dimensions environnementales et sociétales sur la situation concurrentielle (voir la figure 10.3) ;
- analyser les impacts sociétaux et environnementaux de la chaîne de valeur de l'entreprise (voir la figure 10.4).

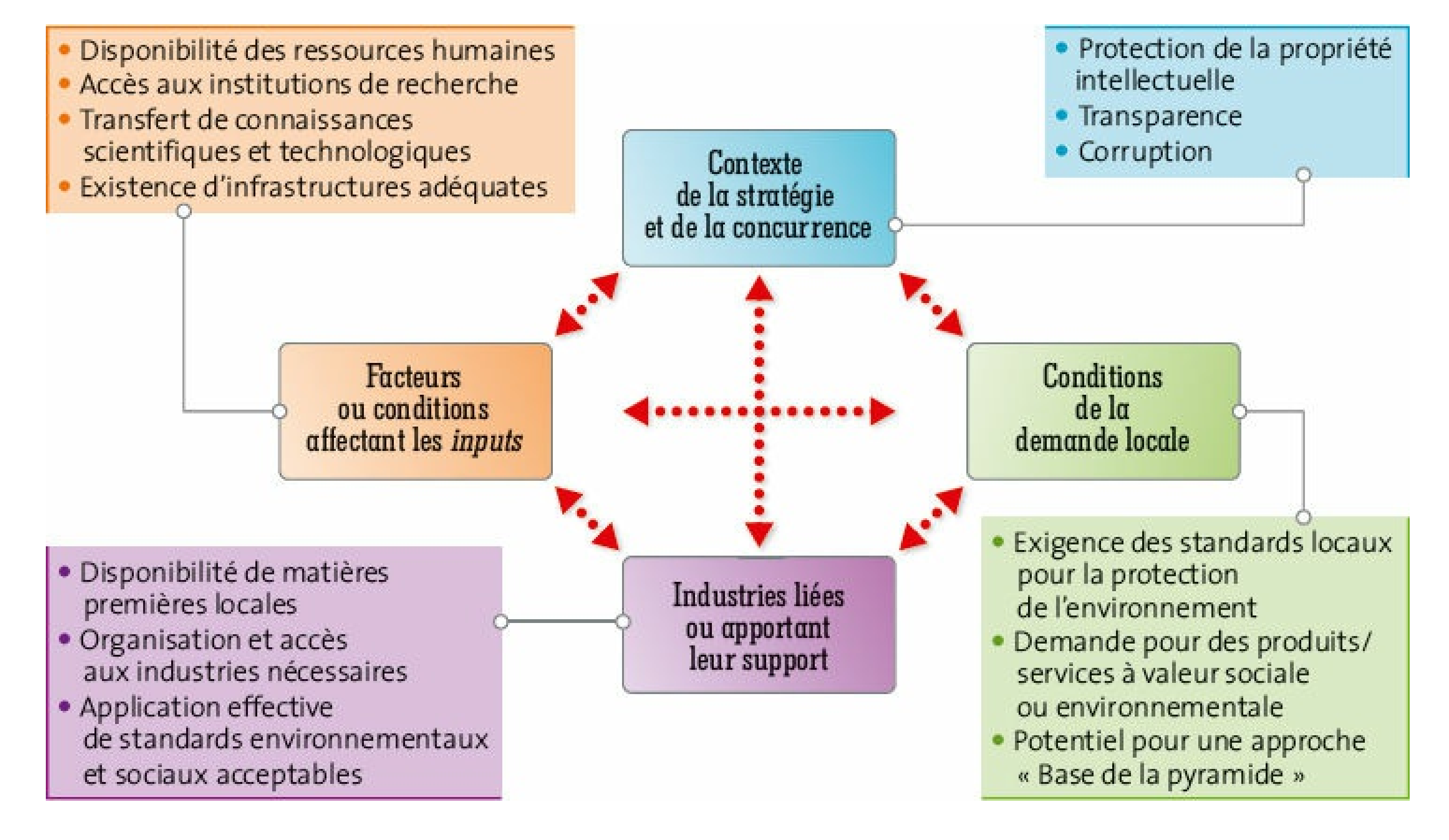


Figure 10.3 **Examen des influences sociétales et environnementales sur la compétitivité et la stratégie de l'entreprise**

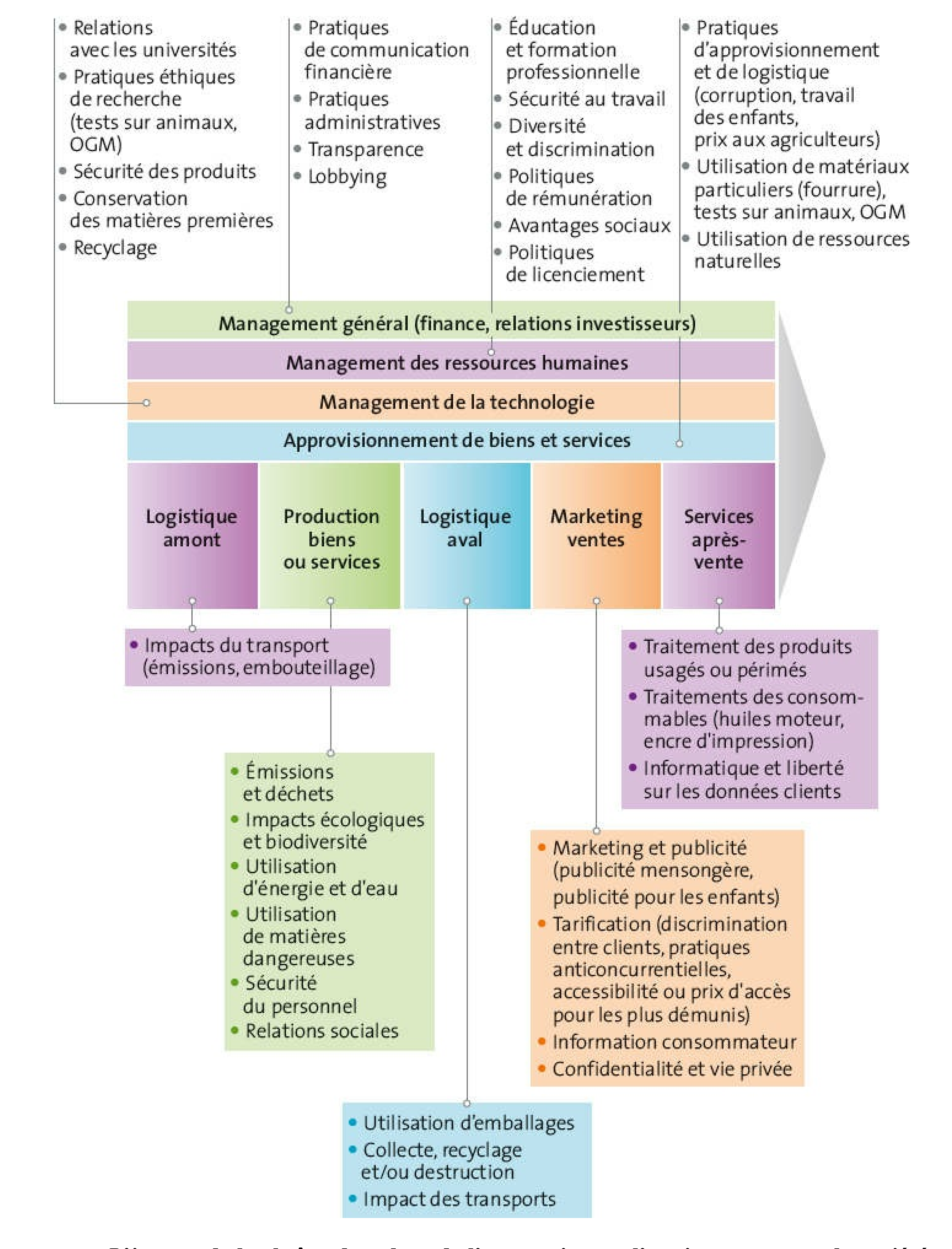


Figure 10.4 **L'impact de la chaîne de valeur de l'entreprise sur l'environnement et la société**

Pour déboucher sur des choix stratégiques concrets, l'analyse stratégique d'entreprise en matière de développement durable doit tenter de répondre aux questions suivantes :

- Les contraintes croissantes liées au développement durable vont-elles changer la structure ou la dynamique des industries ? Est-ce que cela peut faire arriver de nouveaux entrants dans des secteurs classiques ou changer la position concurrentielle relative ?

- Comment les thèmes environnementaux et sociétaux vont-ils impacter le positionnement stratégique de l'entreprise ?

- Comment l'image et la perception de l'entreprise par les parties prenantes clés de son activité vont-elles évoluer ?

- Comment faut-il modifier les *business models* existants en termes de gestion des risques et des impacts sociétaux, environnementaux et économiques ?

2.2 Le choix des investissements industriels

La réparation du *business model* ne porte pas seulement sur les produits mais aussi sur les procédés industriels et en particulier sur les investissements. Ce sont ces actifs industriels et ces procédés qui vont déterminer pour les années à venir l'empreinte environnementale des produits vendus.

L'analyse préalable des investissements ne peut plus être faite sur le seul critère de la rentabilité ; elle doit intégrer une sérieuse évaluation des risques écologiques, notamment l'impact en matière de pollution et d'émission de chaleur, mais aussi en termes de disponibilité des matières premières, de déchets émis par le procédé de fabrication et de modes de traitement ultérieurs de ces déchets. On doit également considérer l'impact du transport des matières premières, des produits finis, des déchets de fabrication et des produits usagés après leur collecte.

L'analyse du risque de dépendance énergétique est particulièrement cruciale pour les industries très consommatrices. À partir de là, plusieurs questions se posent :

- Quels sont les investissements nécessaires pour traiter les déficiences actuelles ?

- La technologie souhaitable existe-t-elle et est-elle disponible chez nos fournisseurs de matériels industriels, a-t-elle été expérimentée ?

- Quelle est l'évolution probable des législations dans les grandes zones géographiques concernées (Europe, Amérique du Nord, Asie et autres pays majeurs) ?

Au-delà de ces approches d'ensemble, l'entreprise peut également se focaliser sur le cycle de vie du produit.

2.3 Les enjeux stratégiques du cycle de vie du produit

L'enjeu ici est de réévaluer la chaîne des impacts environnementaux des produits et services offerts sur l'ensemble de leur cycle de vie : prendre en compte dès leur conception les procédés de fabrication, l'utilisation chez le client et leur recyclage lors de leur fin de vie.

Il est en effet nécessaire d'analyser ce qui se passe tout au long de la durée de vie du produit (jusqu'à sa destruction finale ou sa récupération ultime) et non pas seulement sur la phase industrielle de fabrication. L'exemple de l'analyse de la consommation thermique est à cet égard très parlant :

– pour un bâtiment, la construction et les matériaux utilisés représentent moins de 15 % du total de la consommation énergétique sur la durée de vie du produit, les 85 % restant étant dus au chauffage et à la production d'eau chaude sur trente ans ;

– pour un véhicule de taille petite à moyenne, l'énergie en équivalent pétrole pour le fabriquer ne représente que 12 % de l'énergie totale utilisée durant la vie du produit, les 88 % restant correspondant à la consommation du véhicule[11].

Le cadre législatif européen assigne d'ailleurs une responsabilité de plus en plus grande aux entreprises en ce qui concerne la fin de vie des produits fabriqués, par exemple pour les piles et accumulateurs, les matériels électriques et électroniques, les pneus et les automobiles hors d'usage. Les entreprises ne peuvent plus se permettre de concevoir des produits en se désintéressant de ce qui advient durant la totalité de leur cycle de vie.

Il convient donc de faire des évaluations de l'impact du produit tout au long de sa vie, depuis la conception jusqu'au recyclage, mais aussi d'évaluer tous les services attachés à chaque étape et l'apport des différents acteurs le long de cette chaîne de vie (transport, distribution, collecte des emballages, récupération des produits usagés, conditions d'utilisation des produits chez les clients, etc.)[12] :

- **évaluer et optimiser l'efficacité des matériaux** : réduire la consommation de matières premières vierges, choisir des matériaux renouvelables, utiliser des matériaux recyclés, choisir des matériaux à impact réduit, éliminer les matériaux ou les substances toxiques ;

- **évaluer et optimiser l'efficacité énergétique** : choix de sources d'énergie à impact réduit, réduction de la consommation énergétique à la production et à l'utilisation ;

- **réduire la dispersion des substances toxiques** ;

- analyser la conception en vue d'une **utilisation propre** ;

- **analyser et concevoir les produits en vue de leur durabilité** : durée de vie technique par rapport aux besoins des utilisateurs, capacité à réparer et entretenir, modularité des designs, capacité de contrôle et régulation par les utilisateurs, acceptabilité des innovations technologiques par les utilisateurs ;

- analyser la capacité de **réutilisation du produit**, du recyclage des sous-ensembles et des composants et de la valorisation des résidus.

Ainsi, Xerox a lancé dès 1998 son premier photocopieur entièrement digitalisé, le Document Centre 265, qui peut être recyclé à plus de 97 % et est réusinable à 90 %. Ce produit est composé de 200 pièces, ce qui est beaucoup moins que son prédécesseur. Selon le magazine *Fortune*, la possibilité de réusiner et la réduction des pertes ont permis à Xerox d'économiser environ 250 millions de dollars.

Cisco de son côté a étudié le retour des produits, en général recyclés pour un coût global de 8 millions d'euros par an. Il y a quelques années, une équipe s'est penchée sur ce problème et s'est rendu compte que 80 % des produits retournés étaient encore en état de marche. L'équipe a alors proposé de réutiliser ces appareils en interne, par exemple par le département pièces détachées, les laboratoires du support technique ou les centres de formation. La réutilisation du matériel a grimpé de 5 % en 2004 à 45 % en 2008, et les coûts ont décru de 40 %. L'unité de retour produit est finalement devenue un centre de profit générant 100 millions de dollars de bénéfices pour Cisco en 2008[13].

Cette approche intégrée du cycle de vie du produit impose également à l'entreprise de réévaluer ses relations avec clients et fournisseurs, non seulement sur les critères classiques du rapport qualité du produit/service/prix mais d'étendre son analyse à des critères de développement durable :

- Cela couvre aussi bien l'information de l'utilisateur sur les caractéristiques du produit (composition du produit en termes écologiques, consommation énergétique à l'usage, etc.) que la gestion des procédures de collecte des produits usagés ou de recyclage et la gestion de la relation client sur une longue durée.

- La relation avec les fournisseurs est tout aussi cruciale, puisque les entreprises imposent des critères de sélection de fournisseurs (certifications environnementales ISO 14000 par exemple), et incluent dans les contrats avec les fournisseurs des clauses concernant la gestion de leur personnel (pour éliminer les risques de travail des enfants, favoriser l'égalité homme-femme, contrôler les conditions de travail pour éviter l'esclavage, etc.) qui sont sujettes à audit par l'entreprise acheteuse.

En fin de compte, si la réflexion sur le cycle de vie est menée à son terme, on aboutit souvent à la création d'un nouveau *business model*, comme le suggère le mini-cas suivant.

MINI-CAS d'entreprise



La survie des constructeurs automobiles européens passera-t-elle par l'économie circulaire ?

L'économie circulaire[1] vise à déconnecter croissance économique des entreprises et extraction et consommation de ressources premières. Pour cela, elle propose de récupérer la valeur résiduelle des produits en fin de vie et de la réintégrer dans un nouveau cycle de création de valeur (voir la figure 10.5). Les biens en fin de vie sont récupérés par le producteur qui, en fonction de leur état, les remet sur le marché après rénovation mineure,

les démonte pour en extraire les composants en bon état qui retourneront dans un cycle de production, ou les recycle en cas d'usure avancée ou d'obsolescence technologique.

Afin d'assurer un volume suffisant et continu de produits entrant dans ces boucles inversées, les producteurs doivent collecter un maximum de produits en fin de vie. Pour cela, l'économie circulaire propose aux producteurs de conserver la propriété des biens qu'ils commercialisent, et d'évoluer vers une proposition de valeur selon laquelle les produits sont loués aux clients au lieu d'être vendus. Ceci permet aux producteurs de contrôler la circulation des produits sur l'ensemble de leur vie et ainsi garantir leur retour automatique en fin de vie.



Figure 10.5 **Cycle de vie d'un produit dans une approche circulaire**

- **Le système linéaire et la crise du secteur automobile**

Depuis son émergence dans les usines Ford au début du xxe siècle, l'industrie automobile n'a cessé d'optimiser un système de production linéaire (voir la figure 10.6) pour aboutir à d'excellentes performances industrielles. Ce système de production de masse consiste à extraire les ressources premières pour les transformer dans des ensembles industriels ultra-optimisés afin de proposer aux consommateurs des véhicules au contenu technologique toujours plus innovant à un prix abordable. Utilisés pendant 5 à 10 ans en moyenne, ces véhicules finissent broyés, partiellement recyclés ou même délaissés dans la nature.

Économie linéaire

Ressources infinies → Matériaux → Production → Distribution → Utilisation → Quantité de déchets illimitée

Figure 10.6 **Cycle de vie d'un produit dans une approche linéaire**

Or le secteur automobile européen connaît actuellement une crise sans précédent, réduisant considérablement les marges des constructeurs. Déjà en surcapacité chronique, ceux-ci font face à une forte hausse des prix des matières premières ; côté consommateurs, la crise économique a provoqué une contraction de la demande en véhicules neufs dans les principaux marchés européens, contraignant les constructeurs à accorder de fortes remises.

• L'approche circulaire dans le secteur automobile

Face à ces mutations majeures, les constructeurs comprennent les limites du modèle linéaire et commencent timidement à s'intéresser aux modèles d'économie circulaire. Ainsi, la plupart d'entre eux proposent déjà une offre de pièces de rechange reconditionnées vendues à 60 % du prix du neuf. De plus, comme l'imposent certaines directives européennes, une grande majorité des véhicules en fin de vie sont collectés et recyclés à 80 % de manière profitable par les acteurs des marchés des pièces de rechange et du métal recyclé.

Cette approche correspond, à un niveau macroéconomique, au modèle de l'économie circulaire. Cependant, l'offre « reconditionnement » concerne une gamme limitée de pièces et n'est pas systématiquement proposée aux clients par des concessionnaires qui préfèrent vendre des pièces neuves à plus forte marge et le broyage des véhicules en fin de vie ne permet de récupérer qu'une part mineure de la valeur résiduelle des véhicules.

Du point de vue de la valeur proposée aux clients, la transition semble également enclenchée. Bien que simple vente différée du point de vue du constructeur, l'offre « *leasing* » permet aux consommateurs d'utiliser un véhicule dont ils ne détiennent pas la propriété, les entraînant ainsi vers un changement de paradigme, de la possession à celui d'utilisation de bien. Le marché de l'auto-partage correspond également à ce nouveau schéma. Cependant, tant que le constructeur revend le véhicule à la fin de la période de *leasing* ou de service au sein du réseau d'auto-partage, en transférant ainsi la propriété, il sort du modèle proposé par l'économie circulaire. En effet, sans propriété du bien, il devient très difficile pour le constructeur de maîtriser le flux des produits en fin de vie, et donc de les réintégrer dans des cycles de revalorisation.

• Vers un véritable modèle circulaire ?

Un modèle complètement circulaire pour l'industrie automobile consisterait à louer les véhicules sur l'ensemble de leur vie par cycles de trois ou quatre ans, à des particuliers ou par flottes, uniques ou multiples (auto-partage), et d'en garder la propriété (comme le fait BMW avec le programme Drive Now, fort de plus de 400 000 clients dans huit villes en Europe et aux États-Unis en 2015). À la fin de chaque cycle, les véhicules seraient récupérés par les constructeurs pour être remis à neuf en changeant les composants usés et équipés des dernières évolutions technologiques et stylistiques, avant d'être reloués pour un autre cycle.

Si cet objectif est pris en compte dans la conception du véhicule, il serait techniquement et économiquement faisable de remplacer les composants caractérisant la performance du véhicule (moteur, transmission, batterie) et son style (pare-choc, phares, sièges, tableau de bord…) par de nouveaux éléments plus performants ou au goût du jour, permettant ainsi de limiter le coût et l'utilisation des matières premières. La baisse des emplois consacrés à la production serait compensée par des besoins de main-d'œuvre en démontage et recyclage.

De plus, les constructeurs pourraient se concentrer davantage sur le développement de services associés à l'utilisation de leurs produits. Les données collectées par les calculateurs des véhicules représentent une mine d'informations qui, agrégées entre elles, pourraient être valorisées en offrant de nouveaux services aux utilisateurs, mais également aux entités concernées par la mobilité de groupes de personnes (villes, entreprises, etc.).

Cependant un certain nombre de changements majeurs seront nécessaires pour espérer une telle transformation du secteur. Tout d'abord il faudra dépasser la résistance des mentalités au sein des constructeurs dont la raison d'être depuis leur création a été de produire et de vendre toujours plus, et qui devront alors intégrer le concept de vendre moins pour créer plus de valeur.

Techniquement, la conception des véhicules devra être adaptée pour faciliter le démontage et l'interchangeabilité des composants, ce qui n'est pas toujours en accord avec les réglementations de sécurité et la tendance à la réduction de la masse des véhicules visant à en diminuer les émissions de CO2. Pour finir, les consommateurs qui perçoivent de plus en plus la voiture comme un outil au service du quotidien plutôt qu'un jouet statutaire, devront également changer la façon dont ils consomment la mobilité. ■

---

1 Appelée aussi approche *cradle to cradle*, c'est à dire « du berceau au berceau », par opposition à l'approche linéaire *cradle to grave*, c'est-à-dire « du berceau à la tombe ».

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Pour reprendre des termes familiers de l'industrie automobile, quels seront les potentiels moteurs et freins d'un tel changement de modèle économique ?

2. Pourquoi BMW s'engage-t-il sur le partage de voiture ?

3. Quels sont les facteurs de succès historiques de l'industrie automobile qui pourraient être utilisés en tant que force pour garantir le succès de la transition circulaire de l'industrie ?

4. Quels types d'alliances stratégiques permettraient de réduire les risques d'une telle transition ?

3 Créer un *business model* innovant sur la base du développement durable

Les préoccupations environnementales et sociétales ont donné naissance à une floraison de nouvelles entreprises et activités. L'exploitation des énergies renouvelables constitue une opportunité à la fois pour des *start-up* et de grandes multinationales comme Total. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des innovations technologiques, mais elles n'impliquent pas pour autant une réinvention radicale des modes opératoires. Ainsi la production d'énergie dans des fermes éoliennes s'apparente aux activités classiques des grandes entreprises du secteur de l'énergie.

En revanche certaines entreprises explorent des voies nouvelles qui remettent en cause de manière radicale les principes habituels d'opérations dans les industries concernées. Dans cette partie, nous allons examiner ces nouveaux *business models*.

D'un point de vue environnemental, nous nous intéresserons aux *business models* fondés sur la vente de solutions au lieu de produits. D'un point de vue sociétal, nous présenterons plusieurs *business models* qui visent à réduire la pauvreté et qui interrogent chacun à sa manière le paradigme dominant de la création de valeur pour l'actionnaire.

3.1 De la vente de produit à la fourniture de services

Comme le montre le mini-cas sur l'industrie automobile développé ci-dessus, une des pistes d'innovation consiste à vendre les services rendus par l'objet (sa fonction) plutôt que l'objet lui-même : c'est **l'économie de fonctionnalité**. La transformation est alors de passer du raisonnement « la valeur est dans l'objet vendu » au raisonnement « la valeur est dans le service fourni par l'objet ».

> Hilti, fabricant d'outils haut de gamme pour les professionnels du bâtiment, a été l'une des premières entreprises à louer ses produits plutôt qu'à les vendre et a ainsi compris l'intérêt économique de ce *business model*, qui encourage les entreprises à être vertueuses sans pour autant renoncer au profit. L'objectif n'est plus la croissance du nombre de produits vendus, mais l'augmentation de la durée de vie des produits !

> De même, Michelin propose aux transporteurs routiers en Europe et aux États-Unis un service de pneumatiques sous la marque *Michelin Fleet Solutions* (voir le mini-cas dans le chapitre 4). Il s'agit d'un service de gestion complète du

> parc de pneumatiques des grosses flottes de poids lourds, Michelin fournissant et entretenant les pneus en les facturant au kilomètre parcouru. Le client n'a plus à acheter des pneus neufs ni à les entretenir (vérification régulière de la pression, décision de changer de pneus, rechapage, etc.).

Ce *business model* permet d'aligner les intérêts économiques, sociétaux et environnementaux.

- Dès la conception du produit, l'entreprise intègre la gestion de sa fin de vie, afin d'en réduire le coût, puisqu'elle reste propriétaire du produit tout au long de sa vie utile. Cette approche présente l'avantage de développer un bien durable plutôt que de créer des biens rapidement périssables pour pouvoir vendre de nouveaux produits. Une entreprise gagne d'autant plus d'argent que les services s'appuient sur des biens matériels durables à moindre frais.

- Ce type d'activité favorise le développement d'emplois de services de proximité auprès des clients.

- Il faut naturellement mettre au point un *business model* satisfaisant tant pour le client que pour l'industriel. L'inconvénient est qu'il nécessite des financements plus lourds pour l'industriel qui se trouve à la tête d'un « parc de produits » à gérer et à financer.

> Un exemple de succès historique est celui de Rank Xerox qui vend l'usage de ses photocopieurs et non plus le photocopieur lui-même.

> Un exemple plus récent est celui des ESCO, des entreprises ayant développé un nouveau *business model* autour des économies d'énergie (voir le mini-cas ESCO suivant).

Cette approche est souvent plus facile pour les métiers *B to B* (*business to business*) où les clients ont l'habitude de la sous-traitance et de l'*outsourcing*, et savent donc analyser les avantages d'un nouveau service. Dans les activités *B to C* (*business to consumer*), il faut développer la capacité des consommateurs à s'approprier un bien sans en être propriétaire, ou en tout cas à surmonter leurs réticences.

Ce changement de raisonnement par les consommateurs ou utilisateurs commence à être perceptible : la location de voiture par opposition à la propriété de la voiture, la multipropriété de résidences de vacances, ou la location de toutes sortes de matériels ou d'équipements par les entreprises montrent que les clients acceptent de dissocier la propriété de l'objet de son utilisation.

MINI-CAS d'entreprise



Les ESCO : financer les investissements d'efficacité énergétique par les économies d'énergie

L'efficacité énergétique est au cœur de la lutte contre le réchauffement climatique. Le secteur du bâtiment est dans la plupart des pays développés le principal utilisateur d'énergie, avec plus de 40 % de la consommation énergétique. En France, les lois Grenelle I et II prévoient la division par quatre des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050 : la consommation énergétique des bâtiments doit être réduite à 50 kWh/m^2/an en 2050. Cette consommation est en moyenne de 200 kWh/m^2/an pour les bâtiments construits entre 1975 et 2000, et de 100 kWh/m^2/an pour ceux construits après 2000. Depuis le 1er janvier 2013, tous les nouveaux bâtiments doivent être des bâtiments basse consommation (BBC) et à partir de 2020, ils devront être à énergie positive.

Cependant les nouveaux bâtiments construits chaque année ne représentent, en France, que 1 à 2 % du parc immobilier total. La rénovation énergétique du parc immobilier existant constitue donc un enjeu majeur. Face à ces objectifs ambitieux de réduction de la consommation énergétique est né le marché des **services d'efficacité énergétique : ESCO** (*energy service companies*). Ces sociétés s'engagent à réaliser des actions d'amélioration de la performance énergétique qui peuvent être rémunérées, en tout ou partie, par les économies réalisées, dont l'atteinte peut être juridiquement et financièrement garantie au travers de contrats innovants, appelés **contrats de performance énergétique** (CPE).

Grâce à l'amélioration de l'isolation thermique, l'installation d'équipements plus performants (chauffage, éclairage, climatisation, réseaux électriques, etc.), une meilleure régulation des installations et une amélioration du comportement des utilisateurs, les ESCO garantissent au client des économies d'énergie. À travers un CPE, elles financent tout ou partie du projet de rénovation et vont jusqu'à assumer le risque de la consommation réelle puisqu'elles se rémunèrent sur les économies effectivement réalisées pendant plusieurs années.

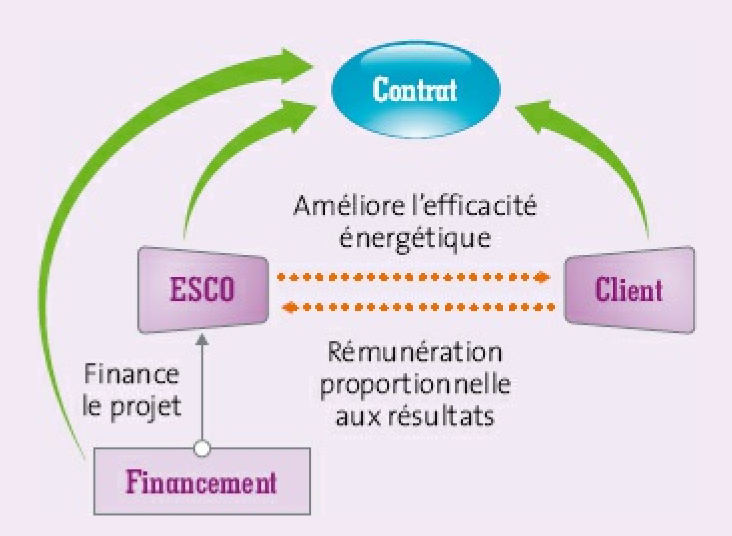


Figure 10.7 **Exemple de CPE avec un financement de la part d'une ESCO**

Le marché nord-américain des ESCO a connu un fort développement au cours de la décennie 2000 et est aujourd'hui principalement dominé par les équipementiers (General Electric, Honeywell…). À l'inverse, le marché français est encore en formation et sa taille reste très faible mais la loi de transition énergétique promulguée en 2015 devrait favoriser

son essor.

Les ESCO en France sont des opérateurs du BTP, des équipementiers (Schneider Electrics, Johnson Control, Siemens…) ou les fournisseurs de services (tels que Dalkia ou Cofely). EDF est également présent sur le secteur des ESCO notamment via des participations et des partenariats. Cela revient pour ce fournisseur d'énergie à encourager ses clients à consommer moins, c'est-à-dire à réaliser moins de ventes d'électricité ! Mais cette perte de chiffres d'affaires de vente d'énergie pourrait être compensée par un accroissement des ventes de services. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Pour quelles raisons un vendeur d'énergie tel qu'EDF a-t-il intérêt à devenir une ESCO ?

2. Quels sont les freins et les avantages pour le client d'une ESCO d'avoir recours à un CPE ?

De plus la généralisation des smartphones et les nouvelles technologies de manière générale facilitent cette « **consommation collaborative** », en permettant une mise en contact des membres de la communauté et un accès au bien simplifié.

> À titre d'exemple, Zilok est une plateforme de mise en relation de personnes souhaitant louer leur bien, quel qu'il soit (salle, voiture, perceuse…).

> Zipcar est une entreprise privée d'auto-partage performante créée aux États-Unis et désormais présente à l'international. Les vélos en libre-service de type Vélib' à Paris se multiplient à travers l'Europe.

La crise actuelle dans les pays développés incite à cette remise en cause et favorise ces nouveaux modes de consommation. S'ils ne sont pas forcément transposables dans tous les secteurs d'activité, ces nouveaux *business models* en cours de développement offrent des pistes intéressantes de réflexion sur les liens entre croissance, profit et bonheur.

CONTROVERSE

Croissance, création de valeur et… bonheur

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'essor de la société de consommation a permis une croissance sans précédent des économies des pays développés. La croissance est nécessaire pour entretenir le système capitaliste, comme en témoigne la quête de tous les gouvernements européens et américains depuis la fin de la première décennie du XXIe siècle, marquée par une progression très faible, voire une régression du PIB des pays développés. Sans croissance, pas d'emploi. La croissance est supposée

apporter la prospérité ; le manque de croissance est synonyme de crise. La croissance paraît nécessaire à l'équilibre économique et sociétal.

L'obsolescence, moteur de la consommation

Pour entretenir le moteur de la croissance, les entreprises ont utilisé plusieurs stratagèmes, visant à réduire la durée de vie de leurs produits, de manière à pousser le consommateur à acheter toujours plus. Le premier stratagème est l'**obsolescence programmée**, qui vise à réduire volontairement la durée de vie ou d'utilisation des produits.

L'exemple le plus frappant remonte aux années 1930 : les chercheurs avaient mis au point des ampoules dont la durée de vie était de 4 000 heures. Une fois tous les ménages équipés, une telle durée de vie freinait la vente de nouvelles ampoules. Les industriels se sont donc entendus pour réduire cette durée à 1 000 heures, permettant d'assurer des ventes supplémentaires. De même, il existe des collants qui ne filent pas, mais quel industriel voudrait les commercialiser ? L'obsolescence programmée concerne de nombreux produits de notre quotidien, ordinateurs, grille-pain, imprimante, dont la durée de vie est « programmée »… Lorsqu'ils tombent en panne, nous les jetons, car les faire réparer reviendrait plus cher que d'en acheter de nouveaux.

Mais les industriels ont trouvé un stratagème encore plus puissant : l'**obsolescence perçue**. Influencés à grand renfort de messages publicitaires, les consommateurs ne peuvent plus vivre sans le dernier smartphone, de peur d'être dépassés. Le degré extrême de l'obsolescence perçue est la mode, qui pousse à acheter de nouveaux vêtements sans en avoir besoin. La consommation est proposée comme un synonyme de bonheur.

Or le « prêt à jeter », s'il stimule la croissance des entreprises, épuise les ressources de la planète et génère des déchets qui deviennent difficiles à gérer. La croissance puise dans des ressources naturelles considérées « gratuites » et inépuisables. Mais celles ci ne sont pas infinies, et la croissance sera bientôt dans une impasse.

Sortir de la course à la consommation

Dans son ouvrage ***Prosperity Without Growth***[1], Tim Jackson examine les liens entre la croissance du revenu et le bien-être, mesuré par des indicateurs de type espérance de vie, accès à l'éducation, etc. Il montre qu'il existe effectivement une forte relation entre revenu par personne et bien-être mais en dessous d'un certain seuil, largement dépassé par les pays développés Au-delà de ce seuil, le bien-être ne progresse plus, il reste stable quel que soit le niveau de revenu par habitant. Ceci suggère que si la croissance est indispensable pour les pays émergents, elle ne l'est pas pour les pays développés.

Ainsi, Jackson interpelle les consommateurs des pays riches, et les incite à réfléchir au toujours plus du consumérisme : le dernier smartphone vous rend-il vraiment plus heureux ? Il cherche à sensibiliser le consommateur aux effets de sa consommation sur l'épuisement des ressources naturelles, et veut faire prendre conscience que quoi qu'il en soit, ce mode de consommation ne pourra pas durer.

Les liens entre opulence et épanouissement humain sont ténus. Mais les consommateurs, appelés à une prise de conscience, ne sont pas les seuls concernés par ces sujets. En effet, les entreprises sont également appelées à s'interroger sur leur mode de fonctionnement. Ne peut-on pas imaginer un système qui, tout en favorisant l'emploi indispensable à l'équilibre économique et sociétal, permette également de satisfaire les actionnaires ? Au fond, que recherchent ces derniers ? Comme nous l'avons montré au chapitre 9, ils recherchent la croissance des profits. Or, notre conception de la croissance assimile croissance et quantité vendue : plus une entreprise vend de produits (notamment grâce à l'obsolescence programmée), plus elle pourra amortir ses frais fixes (R&D, usines…) et donc faire de profit.

Mais cette logique, qui puise dans les ressources naturelles, pollue l'environnement et produit des déchets, ne peut-elle pas être remise en cause sans remettre en cause les fondements mêmes du capitalisme ? Ne peut-on pas inventer un nouveau modèle de croissance, garantissant l'emploi sans pour autant nuire à la planète ? Une des réponses est justement l'**économie de la fonctionnalité**.

Le courant de la décroissance remet donc en cause la dynamique du système capitaliste tel qu'il fonctionne depuis plusieurs décennies en proposant des alternatives permettant de réconcilier développement durable et création de valeur.

1 Jackson T., 2009.

3.2 Le commerce équitable

Le *business model* du commerce équitable cherche à lutter contre la pauvreté du producteur, en lui assurant un meilleur revenu. Il part de l'analyse de l'écart entre le prix payé par le consommateur en Europe pour, par exemple, un paquet de thé, et le prix perçu par le producteur. Le coût de la matière première, et donc le montant perçu par le producteur, est souvent inférieur à 10 % du prix de vente au consommateur.

Le commerce équitable vise à augmenter cette part au profit des producteurs les plus pauvres en réduisant les intermédiaires et en développant les capacités et la qualité de production dans les régions les plus pauvres. À travers les labels, les consommateurs sont incités à déplacer leurs achats sur ces produits de commerce équitable pour que les producteurs puissent sortir de la pauvreté et gagner dignement leur vie. Des procédures et méthodologies sont mises en place pour certifier vis-à-vis des consommateurs l'origine des matières premières et la prime de prix versée aux producteurs. Les réseaux de commerce équitable visent donc à modifier aussi bien l'organisation de la production dans les pays d'origine que les parts de marché dans les pays consommateurs.

L'idée du commerce équitable n'est pas récente et son essor remonte au milieu du XXe siècle,

sous l'impulsion d'activistes religieux aux États-Unis qui commercialisent au départ des produits de l'artisanat fabriqués entre autres à Porto Rico et Haïti. Le mouvement fait ensuite tâche d'huile en Europe. Influencé au départ par l'approche tiers-mondiste et en opposition avec le système capitaliste, il est aujourd'hui largement dépolitisé. En France, Alter Eco a été un pionnier dans le domaine, et illustre la difficulté de mettre au point un *business model* qui travaille réellement à améliorer la situation des producteurs, de trouver sa place dans la concurrence auprès des consommateurs, et de trouver un équilibre économique (voir le mini-cas Alter Eco suivant>).

La clé du commerce équitable est **la notoriété et la crédibilité du label** utilisé vis-à-vis du consommateur.

> Le label Max Havelaar est l'exemple d'un label installé dans le temps à partir d'un réseau international d'ONG pour vérifier les provenances et assurer un support aux communautés productrices. Co-fondé par un prêtre ouvrier en 1988, Max Havelaar est présent dans 26 pays consommateurs et bénéficie d'environ 1,5 million de producteurs répartis dans 60 pays.

On peut se demander si un label peut se suffire à lui-même et exister indépendamment d'une marque de produit. Le commerce équitable relève d'une stratégie de différentiation par le haut. La nécessité d'une marque forte en plus du label pose à nouveau toute la question du poids des dépenses de marketing par rapport au coût de la matière première ; elle pose aussi la question de l'importance stratégique d'un réseau de distribution efficace dans les pays développés.

Ce *business model* soulève aussi la question du choix des produits finis. Le commerce équitable ne risque-t-il pas de se spécialiser dans les produits agricoles en surproduction mondiale comme le café ou le chocolat ? Le soutien des prix ne risque-t-il pas d'aggraver la surproduction ? Les grandes marques spécialisées sont-elles responsables des prix bas aux producteurs ou ceux-ci sont-ils l'effet d'une désorganisation des pays producteurs pour réguler l'offre mondiale ?

Pour synthétiser, le *business model* du commerce équitable propose une approche originale de la répartition de la valeur créée par l'entreprise : son objectif est de maximiser la valeur non pas pour les actionnaires, mais pour l'autre partie prenante que sont les fournisseurs, en demandant aux clients de prendre en charge tout ou partie du supplément de coût induit.

MINI-CAS d'entreprise



Alter Eco : le *business model* du commerce équitable

• Évolution du modèle

En 1998, Tristan Leconte ouvre une première boutique de commerce équitable de 50 m^2 à Paris. Une deuxième boutique, plus grande, est ouverte un peu plus tard pour augmenter les

volumes. Mais cette approche ne fonctionne pas et, en 2000, les boutiques sont fermées. Après un passage dans le conseil, Tristan Leconte met au point une offre de produits équitables à destination des grandes et moyennes surfaces, tout en développant des méthodologies d'audit et de contrôle pour maîtriser les filières d'importation des produits. Avec l'aide des équipes de Monoprix, une gamme de 13 produits Alter Eco voit le jour (café, thé, riz, chocolat, sucre, cacao, jus d'orange) en avril 2002. Ces produits sont disponibles dans les rayons de tous les Monoprix de France.

Aujourd'hui, Alter Eco offre plus d'une centaine de produits venant de 40 coopératives dans 25 pays. 97 % de la gamme de produits est labellisée Agriculture Biologique (AB) et les produits sont distribués dans près de 4 000 points de vente en France mais aussi dans plusieurs pays d'Europe, en Amérique du Nord, en Australie et même au Japon. Le chiffre d'affaires est de plus de 17 millions d'euros en 2013, positionnant Alter Eco leader multi catégories des produits équitables. Cette année-là, l'entreprise a intégré Distriborg, leader et pionnier de l'alimentation biologique et alternative en France.

• Fonctionnement

Les achats de matières premières sont effectués dans les pays les plus défavorisés, à un prix plus élevé que celui du marché. Cette prime sert à financer des projets collectifs bénéficiant aux collectivités de producteurs. Alter Eco souligne qu'ainsi 18 % du prix payé par le consommateur pour un de ses produits retourne dans le pays d'origine.

Alter Eco cherche à maximiser les transferts de compétences et le conditionnement dans les pays d'origine, avec 30 % de ses produits conditionnés sur place. En payant en moyenne 32 % plus cher ses achats de matières premières, Alter Eco a généré en 2010 plus de 730 000 euros de valeur ajoutée (sommes perçues dans le pays, diminuées du montant équivalent d'achats de matières premières au prix conventionnel) qui sont reversés aux coopératives.

Depuis 2010 Alter Eco va plus loin en développant un commerce équitable Nord-Nord basé sur un modèle agricole d'agriculture familiale que la société défend au Sud comme au Nord. Le modèle du commerce équitable a été décliné sur le territoire français, avec les mêmes critères, en partenariat avec une coopérative à taille humaine de 120 producteurs du Poitou-Charentes tous engagés dans l'agriculture biologique. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. La stratégie d'Alter Eco est-elle celle d'une entreprise ou d'une ONG ?

2. Comment ce modèle se compare-t-il avec celui de Lipton et Rainforest, présenté dans le mini-cas précédent ?

3.3 Les modèles « base de la pyramide » (BOP)

Alors que le commerce équitable est un *business model* qui lutte contre la pauvreté des producteurs en les favorisant en tant que fournisseurs, les modèles BOP (*base of the pyramid*) s'intéressent aux populations pauvres en tant que consommateurs. Popularisé par C.K. Prahalad dans son ouvrage *Fortune at the Bottom of the Pyramid*[14], les modèles BOP invitent en effet les multinationales à changer leur attitude envers les plus pauvres afin d'en faire des clients. La promesse de Prahalad aux multinationales est alléchante : elles peuvent à la fois faire « fortune » et éradiquer la pauvreté !

La population mondiale peut dans ce modèle être décomposée en trois parties :

- au sommet de la pyramide des revenus (voir la figure 10.8), se trouve un milliard de consommateurs nantis, bénéficiant d'une bonne infrastructure dans leurs pays et vivant dans des marchés saturés par l'abondance d'offre ;

- au milieu de la pyramide, 3 milliards de personnes vivent dans des pays à économie émergente avec une urbanisation et une industrialisation galopante mais avec un faible pouvoir d'achat ;

- à la base de cette pyramide (*base of the pyramid*, ou BOP), près de 3,5 milliards de personnes vivent dans la pauvreté, pratiquement sans infrastructure, généralement avec moins de deux dollars par jour et par personne. Leurs besoins en nourriture, logement, santé et éducation ne peuvent être satisfaits en l'absence de revenus supplémentaires.

Si cette structure de revenus s'applique aussi bien à la population mondiale qu'à la population d'un pays donné, les proportions entre ces trois catégories varient selon le niveau de développement du pays.

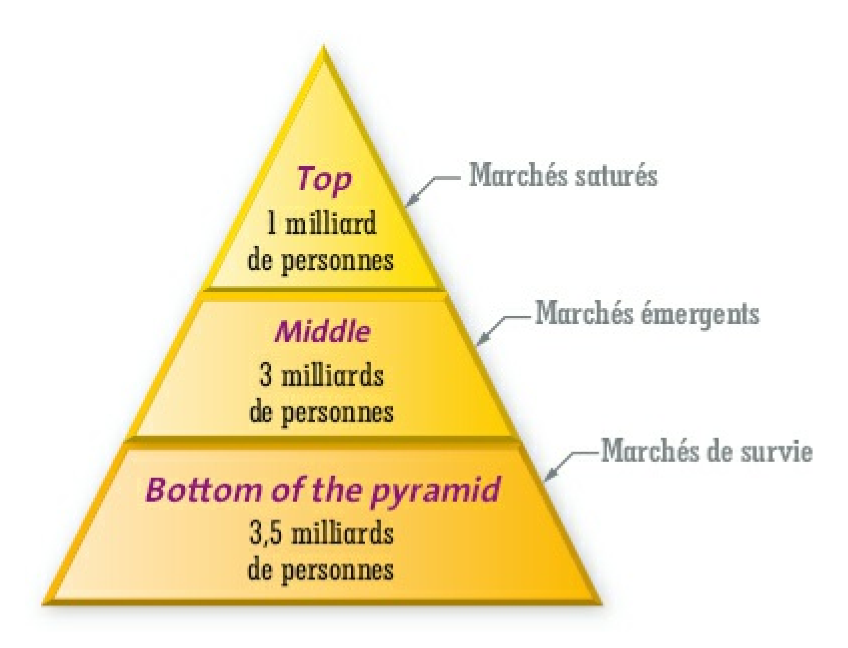


Figure 10.8 **La pyramide des revenus**

Longtemps, les populations à la base de la pyramide ont fait l'objet de l'attention des ONG sur le thème de la santé, de l'éducation, de la malnutrition, etc. Mais la source majeure de leurs difficultés est l'**insuffisance de revenus**. Les multinationales pour leur part s'intéressent au

départ aux populations au sommet de la pyramide. Elles adaptent en partie leur approche aux consommateurs de la tranche intermédiaire en espérant une croissance rapide du pouvoir d'achat dans ces économies émergentes. Mais traditionnellement, elles s'intéressent peu à la population du BOP, jugée trop pauvre pour constituer une cible rentable.

Pour transformer le BOP en marché, Prahalad précise que les *business models* doivent être repensés sur des bases très différentes. Ces personnes ont en effet des revenus incertains ; leurs besoins sont réels mais ne peuvent être satisfaits que si une offre est faite à proximité de chez eux, faute de moyens de transport, et dans des «portions » ou des « formats d'emballage » adaptés à une consommation en faible volume et à des prix accessibles. Il s'agit aussi d'inventer des *business models* qui soient très générateurs d'emploi ou au moins de sources de revenus complémentaires pour un grand nombre de familles, de manière à contribuer à la lutte contre la pauvreté.

Cette approche a suscité un véritable engouement de la part des multinationales au cours des dernières années, même si les objectifs et les réalisations sont l'objet de nombreuses controverses (voir l'encadré Controverse « La base de la pyramide, vaste marché ou vaste illusion ? » suivant). Parmi les exemples les plus connus, on peut citer :

> • Unilever en Inde, avec son savon Lifebuoy : créé en Angleterre au XIX[e] siècle, c'est un savon premier prix, le plus vendu en Inde. Unilever HLL a réussi depuis une dizaine d'années à commercialiser ce savon également en zone rurale, aux populations les plus pauvres, grâce à plusieurs leviers. Le *packaging* a été revisité pour proposer le savon sous forme de sachets unidoses, à un prix par conséquent plus adapté. La vente est quant à elle assurée à travers un réseau de femmes, en porte à porte, soutenues par des ONG promouvant un programme d'hygiène autour du lavage des mains, visant à réduire les épisodes de diarrhées.
>
> • GrameenPhone, le principal opérateur téléphonique du Bangladesh, repose sur un partenariat entre Telenor, l'opérateur historique norvégien et Grameen (voir le mini-cas Grameen suivant). De manière générale, de nombreux opérateurs téléphoniques ont réussi à créer des marchés rentables sur le BOP, notamment parce que les bénéficiaires des abonnements en font eux-mêmes un marché en louant à d'autres individus leur téléphone à la minute.
>
> • Patrimonio Hoy de Cemex, l'entreprise de ciment d'origine mexicaine : ce programme cible les zones rurales au Mexique, dont les habitants font de l'auto-construction. En combinant habilement microcrédit et livraison de matériaux, Cemex permet à travers ce programme à un groupe de villageois de terminer intégralement leur maison au bout de 70 semaines, en bénéficiant de conseils et de matériaux performants, tout en échelonnant les paiements.
>
> • M-Pesa, filiale rentable de Vodafone Kenya, est un système de transfert d'argent par téléphone mobile, lancé en 2007 et utilisé fréquemment par plus de la moitié de la population kenyane. M-Pesa permet notamment aux travailleurs d'envoyer à moindre coût de l'argent à leurs familles restées en zone rurale mais aussi de payer des biens et des services. L'entreprise s'appuie sur un réseau d'agents revendeurs de crédit téléphonique. Il a permis à des millions de personnes d'accéder au système financier formel et incidemment de réduire la criminalité liée à l'échange d'argent liquide.

Les principales critiques de ce modèle portent sur le fait que les programmes BOP ne contribuent que peu à sortir les plus vulnérables de la pauvreté et que de plus, ils ne génèrent pas de profit pour les multinationales qui les initient. La promesse de Prahalad de créer de la valeur à la fois pour l'actionnaire et les plus pauvres est fallacieuse.

En réalité, de nombreux exemples de stratégies BOP, comme par exemple Patrimonio Hoy, sont des *social business,* qui visent à créer de la valeur uniquement pour les pauvres, notamment en les considérant comme des clients, grâce à des actionnaires consentants : c'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

La base de la pyramide, vaste marché ou vaste illusion ?

Selon C.K. Prahalad, « ***le marché BOP ne peut pas être satisfait par des lancements de produits et de services exportés des pays développés vers les pays en développement*** ». Sa conquête doit passer par le développement de nouvelles solutions ou de nouveaux produits spécifiques et adaptés aux contextes locaux[1]. Prahalad pense que *« les innovations en termes de méthodes de distribution sont aussi importantes que les innovations en termes de produits et de modes de fabrication »* et qu'*« innover pour les marchés BOP signifie aussi s'investir pour éduquer les consommateurs et leurs apprendre les bénéfices et spécificités des produits et services* ». Il ajoute que « *pour servir le marché BOP, l'important n'est pas de baisser les prix, mais de développer l'enveloppe prix-performance du produit* ». Si les entreprises se plient à ces principes, elles peuvent trouver à la base de la pyramide des opportunités de croissance très attrayantes.

De nombreuses critiques s'élèvent contre cette approche du BOP[2] :

– Beaucoup d'exemples qualifiés de ***business models*** BOP s'adressent non pas à des clients appartenant réellement à la base de la pyramide (moins de 3 dollars par jour) mais à des tranches supérieures de revenus. Ce point d'analyse est essentiel car les plus pauvres recherchent surtout des produits de première nécessité à des prix accessibles, alors que les tranches supérieures peuvent accéder à des besoins complémentaires (téléphone portable, moyen de transport, etc.).

– De plus, la plupart des *business models* BOP existants sont soit profitables mais présentent des bénéfices sociétaux très discutables (l'exemple emblématique étant un cosmétique vendu en Inde par Unilever pour blanchir la peau), soit bénéfiques pour les plus pauvres mais non profitables (comme le microcrédit et le *social business* en général).

– Par ailleurs, la diminution des prix ne peut souvent être obtenue qu'en réduisant fortement la qualité du produit. Les changements de format (*packaging*) peuvent effectivement rendre l'achat d'un produit accessible par rapport au revenu journalier, mais cela ne correspond pas à une baisse de prix unitaire.

– Enfin, beaucoup de ***business models*** tablent sur la capacité des plus pauvres à être de véritables entrepreneurs. Or, l'entrepreneuriat n'est pas nécessairement plus développé chez les pauvres que dans le reste de la population. De plus, la prise d'initiative au niveau individuel ne permet pas de générer des économies d'échelle qui permettraient aux activités de croître.

En fait, tous ces modèles font prendre l'essentiel des risques économiques aux plus démunis, alors qu'ils supportent des coupures d'électricité, une absence de routes, des temps de transport importants, des coûts d'approvisionnement élevés, etc. Il ne faudrait pas que le « mirage » de la base de la pyramide fasse oublier les devoirs d'un État de créer une

infrastructure correcte accessible à tous et ceux des entreprises de créer des emplois permanents avec des revenus réguliers.

1 Prahalad C.K., 2004.

2 Voir par exemple Karnani A., 2007, Karnani A. et Garrette B., 2010.

3.4 *Social business* et microfinance

Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, pionnière du microcrédit et prix Nobel de la Paix, définit le *social business* comme une entreprise qui ne fait pas de pertes, qui ne verse pas de dividendes et qui a un objectif sociétal[15]. Ce dernier est de **maximiser l'impact positif sur la société tout en gagnant suffisamment pour couvrir ses coûts** et, si possible, générer un surplus pour aider l'entreprise à grandir.

Le ***social business*** doit donc être autosuffisant pour maximiser les impacts sociétaux comme les patients traités, les maisons construites, ou les personnes couvertes par une assurance santé alors qu'elles n'avaient jamais eu de couverture santé. Le propriétaire n'a jamais l'intention de prendre un profit pour lui-même. Un investisseur dans une entreprise sociale garde son droit de propriété pour tenir le management responsable et récupérer son investissement dans le temps, mais il n'attend aucun dividende, et tous les profits devraient être réinvestis dans l'entreprise ou utilisés pour démarrer de nouvelles entreprises similaires… Un *social business* devrait être considéré comme un investissement pour lequel l'argent est rendu dans le temps mais l'intérêt est payé en dividendes sociétaux plutôt qu'en profits économiques.

L'actionnaire concède toute la valeur créée à l'objectif sociétal. Ainsi, alors qu'une entreprise « classique » et un *social business* visent tous deux à être profitables, le résultat net du *social business* est l'impact qu'il crée sur la société, et non pas ce qu'il rapporte aux investisseurs. Ceci représente une opportunité pour étendre le capitalisme et satisfaire les besoins sociétaux qui ne le sont pas encore.

Yunus a développé ce concept de *social business* à partir de son expérience au Bangladesh, à travers le Grameen Group et notamment le **microcrédit**. La microfinance est centrée sur l'accès au crédit des personnes pauvres. Une des difficultés dans de nombreux pays est que les personnes pauvres n'ont pas accès au système financier, souvent pour des raisons d'analphabétisme, d'éloignement physique et de perception du risque par les banquiers. Pourtant, certaines de ces personnes pauvres ont des projets pour créer des revenus. Mais elles n'ont pas accès à l'emprunt nécessaire car elles n'ont pas les garanties exigées par les banques classiques.

> L'approche de la Grameen Bank au Bangladesh a été de proposer des microcrédits adaptés à des populations très pauvres et illettrées ; elle a ainsi montré qu'il existait des voies économiquement viables pour travailler avec les populations les plus déshéritées avec des risques de non-remboursement qui ne sont pas plus élevés que pour les banques

classiques. La Grameen Bank a un taux de remboursement de 92 %, qui est le meilleur de toutes les banques du continent indien.

MINI-CAS d'entreprise



Grameen Bank

Fondée au Bangladesh en 1983 par le professeur Muhammad Yunus (prix Nobel de la Paix), la Grameen Bank est spécialisée dans la microfinance. Le Bangladesh est l'un des pays les plus densément peuplés du monde. Il compte 1 023 habitants au km^2. Le PIB par habitant n'y dépasse pas 2 000 dollars et la moitié de la population vit sous le seuil de pauvreté. La banque continue aujourd'hui de croître à travers le pays, en proposant des petits prêts aux pauvres des zones rurales. En 2015, la banque avait près de 2 600 agences et travaillait dans plus de 81 000 villages.

Le **microcrédit** est proposé aux personnes défavorisées, généralement des femmes, qui ont besoin de petits montants pour développer les revenus de leur famille et échapper à la pauvreté. Ce crédit, à faible taux d'intérêt, est délivré dans les villages par la Grameen Bank.

La méthodologie de la Grameen Bank consiste à former des groupes de cinq personnes qui s'engagent mutuellement et fournissent de fortes garanties morales collectives, plutôt que de requérir un nantissement d'objets ou une hypothèque comme le font les banques conventionnelles. Initialement, seules deux personnes du groupe peuvent demander un crédit, les autres attendant le remboursement final pour pouvoir à leur tour être candidates à un crédit. Elles s'engagent par ailleurs à respecter 16 décisions (comme par exemple de ne pas vivre dans des maisons délabrées, de cultiver des légumes toute l'année ou encore de ne pas prendre de dot au mariage de leur fils).

En octobre 2011, la banque décomptait 8,35 millions d'emprunteurs dont 96 % de femmes. Depuis sa création, la banque a accordé 684,13 milliards de taka de prêts (6,63 milliards d'euros), dont 610,81 milliards de taka (5,91 milliards d'euros) ont été remboursés. La banque se réclame d'un taux de recouvrement de 96,7 %. Elle est détenue à 95 % par des emprunteurs et à 5 % par le gouvernement du Bangladesh.

Depuis une vingtaine d'années, le professeur Yunus a aussi développé une nouvelle idée, celle du ***social business*** où des sociétés se donnent pour objectif de résoudre un problème sociétal, usant des méthodes des entreprises, mais en réinvestissant l'ensemble des profits. Muhammad Yunus a contribué à créer plus d'une cinquantaine d'entreprises, parmi lesquelles on peut citer :

– Grameen Telecom, créée en 1995, pour développer des services téléphoniques dans les

zones rurales. Telenor, l'opérateur norvégien, est ensuite devenu partenaire de Grameen Telecom et ensemble ils ont créé Grameen Phone, le premier réseau de mobiles du pays.

– Grameen Shakti, créée en 1996, qui commercialise des panneaux solaires à bas prix afin de permettre à la population rurale de bénéficier de l'électricité.

– Grameen Danone Foods, créée en 2006 avec le groupe français Danone, vise à produire des yaourts à bas prix (voir le mini-cas suivant).

– Grameen Intel, créée en 2009 avec le groupe américain Intel pour concevoir des solutions digitales et informatiques à bas coût dans divers domaines tels que l'agriculture, la santé, le commerce ou l'éducation.■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Pourquoi demande-t-on aux emprunteuses de s'engager sur des principes moraux et des règles de vie ?

2. Comment expliquer que cette banque qui prête aux pauvres ait un des meilleurs taux de remboursement du monde ?

Le concept du microcrédit a été repris dans de nombreux pays, alors que l'industrie bancaire traditionnelle était restée enfermée dans des schémas stratégiques reposant sur la solvabilité *a priori* des clients. Une organisation internationale telle que PlaNet Finance[16] aide les institutions qui développent des microfinancements à se former, à développer et partager les bonnes pratiques. Des programmes de certification de leurs bonnes pratiques facilitent aussi l'accès aux marchés de crédit pour que ces institutions puissent se refinancer en empruntant elles-mêmes pour développer leurs activités.

De plus, de nouveaux *socials businesses*, tels que Kiva aux États-Unis ou Babyloan en Europe, sont nés pour faire financer les institutions de microcrédit par des particuliers dans les pays développés.

> Le site de *crowd funding* Kiva propose aux particuliers de prêter (et non donner) de l'argent à une personne (souvent dans un pays en développement) lui permettant de réaliser son projet (achat d'une vache pour fabriquer du lait et le revendre, de matières premières pour se lancer dans l'artisanat…), identifié au préalable par une institution de microcrédit, pour une durée déterminée (souvent quelques mois). À l'issue de cette période, le porteur de projet rembourse le montant du prêt et des intérêts à l'institution de microcrédit, qui elle-même reverse à Kiva le montant prêté assorti d'un taux d'intérêt, avec lequel Kiva se rémunère. Kiva peut donc ensuite rendre au particulier le montant initialement prêté.

Cependant, malgré l'enthousiasme incontesté que le microcrédit a soulevé (en 2012, plus de 3 500 institutions de microcrédit ont accordé des prêts à plus de 195 millions de clients[17]), ses effets sur les populations les plus pauvres sont controversés. Au niveau individuel, il existe bien des exemples de sortie de pauvreté et d'accès à un meilleur niveau de vie ; mais au niveau macro, les études les plus récentes n'arrivent pas à des conclusions probantes, en particulier pour les plus pauvres[18].

D'une manière plus générale, au-delà du seul microcrédit, **l'avantage d'un *social business* est qu'il génère son propre revenu**, car il a des clients et qu'il ne dépend donc pas du don pour survivre, contrairement aux *business models* reposant sur la philanthropie (comme certaines ONG par exemple).

En revanche, la croissance du *social business* peut poser problème : comme il ne rémunère pas ses actionnaires, il peut avoir du mal à les attirer pour financer son développement, contrairement à une entreprise classique. En ce sens, le *social business* représente simplement une optimisation de la philanthropie.

Mais la création d'un *social business* peut néanmoins rester attractive pour des multinationales, car elles y voient notamment la possibilité de s'adresser au BOP de manière plus efficace, et de trouver dans ces marchés des sources d'innovation (voir le mini-cas Grameen Danone Foods Limited).

MINI-CAS d'entreprise



Grameen Danone Foods Limited

• Un partenariat au service d'un *social business model* unique

Le groupe Danone, avec un chiffre d'affaires de près de 23 milliards d'euros, est le leader mondial dans le secteur des produits laitiers frais, numéro deux mondial dans celui de l'eau embouteillée et de la nutrition infantile et numéro trois dans la nutrition médicale. Le groupe Danone se donne pour mission d'« *apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* ». Il est présent dans 140 pays.

La Grameen Bank est une banque de micro-crédit qui a été fondée en 1976 au Bangladesh par le Pr Muhammad Yunus (voir le mini-cas précédent).

Dès 2006, la Grameen Bank – et plusieurs autres entités liées à Grameen – et Danone se sont associés au Bangladesh pour donner naissance à une entreprise destinée à maximiser non pas ses profits mais son impact social : ce *social business* est Grameen Danone Foods Ltd (GDFL). L'objectif de GDFL est double : « *Lutter contre la malnutrition grâce à un yaourt fortifié vendu à un prix accessible au plus grand nombre et réduire la pauvreté en incluant les communautés locales dans la chaîne de valeur*. »

Avec une population à 80 % rurale, vivant de l'agriculture, et un enfant sur deux souffrant de malnutrition, le Bangladesh est l'un des pays les plus pauvres du monde. Le riz y est la base du régime alimentaire. Les carences en vitamines et minéraux, notamment zinc, iode, vitamine A et fer, affectent massivement les enfants avec des conséquences sur leur

développement physique et cognitif : 47 % des enfants de moins de 5 ans sont déficients en fer.

Au moment où le projet GDFL est lancé, Danone ne connaît pas le contexte bangladais et a une expérience limitée des marchés BOP. S'il maîtrise pour sa part les composantes locales et s'appuie sur un réseau très présent sur le terrain, le groupe Grameen n'a pas d'expertise des produits de grande consommation. Une étude d'immersion dans les populations démunies ciblées est conduite par des collaborateurs de Grameen et Danone, en lien avec des universitaires bangladais.

• Le projet Shoktidoi

Muhammad Yunus et Franck Riboud, alors PDG de Danone, signent un accord de *joint-venture* donnant naissance à GDFL. Ils souhaitent que les enfants de 3 à 10 ans soient les principaux bénéficiaires du lancement du projet. Le yaourt développé par GDFL a été baptisé Shoktidoi, ce qui peut se traduire par « yaourt qui rend fort ». C'est un produit frais, source de calcium et riche en protéines. Le lait local en est l'ingrédient principal. Ce yaourt est spécifiquement renforcé avec les micronutriments dont les enfants manquent (l'iode, la vitamine A, le fer et le zinc). Une dose de Shoktidoi couvre 30 % des besoins quotidiens d'un enfant pour ces vitamines et minéraux. Le positionnement marketing est fondé sur la nutrition. L'accessibilité en terme de prix pour le plus grand nombre et la proximité (distance du lieu de production au lieu de consommation) sont des éléments clés du modèle économique.

Au démarrage, dès 2007, une portion de yaourt Shoktidoi (80 g) est vendue à 5 taka (environ 6 centimes d'euro). La cible visée initialement par GDFL sont les classes pauvres de la population bangladaise, c'est-à-dire des foyers dont les revenus sont compris entre 1 et 3 dollars par jour. Pour ces foyers, l'essentiel des dépenses est affecté à l'alimentation.

Le **réseau de distribution** conçu au départ est double. Le premier est le circuit des petites échoppes, qui sont livrées chaque matin. Ce premier réseau est complété par une force de vente directe, principalement constituée de vendeuses itinérantes, les « **Grameen Danone ladies** », des micro-entrepreneuses auxquelles GDFL vend les produits à crédit. Elles revendent les yaourts en porte-à-porte, visitant 2 à 3 villages soit une centaine de foyers environ par jour. Cette activité contribue à l'amélioration des conditions de vie de leur famille autant qu'à leur émancipation : elles circulent en dehors de leur village et rapportent un revenu qui leur permet de participer davantage aux décisions à la maison.

Le lait, ingrédient principal du Shoktidoi, voit son cours varier fortement en fonction des saisons et des aléas climatiques. Pour maximiser son impact social sur les communautés locales, GDFL a choisi de développer sa collecte auprès de **petits éleveurs** dans un rayon de 50 km autour de l'usine. Les petits éleveurs fournissent le lait à GDFL, qui, en retour, leur garantit un prix fixe toute l'année et les aide à améliorer rendement et qualité par le biais de conseils délivrés par le vétérinaire de l'entreprise. Pour les éleveurs, vendre le lait à GDFL est l'assurance d'un revenu régulier et d'un gain de temps : ils n'ont plus besoin de faire plusieurs kilomètres jusqu'au marché pour tenter d'y commercialiser leur lait.

La **première usine expérimentale** GDFL est établie à Bogra en 2007, où se situe déjà le Grameen Eye Care Hospital. Cette usine a une capacité de production très inférieure à celles de toutes les autres usines Danone du monde. Son dimensionnement de départ est destiné à approvisionner la population dans un rayon de 30 km. L'usine est conçue pour créer un maximum d'emplois à Bogra. Depuis sa création, sa capacité de production a été augmentée pour passer de 10 000 à 80 000 yaourts Shoktidoi par jour, et de 50 à 300 salariés. En 2016, elle emploie 600 femmes et 425 fermiers fournissent du lait pour la fabrication du produit. L'impact sur la santé et le développement des enfants a été évalué en partenariat avec GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition), une ONG spécialisée dans la lutte contre la malnutrition.

Suite à une brutale augmentation du prix du lait en 2008, de nombreux éléments du *business model* ont été revus. En 2015 :

–20 % des ventes s'effectuent en zone rurale via les Grameen Danone ladies, où les prix ont été revus à la hausse : le yaourt est vendu à 10 taka pour 60 ml.

–80 % des ventes s'effectuent en zone urbaine et péri-urbaine, à des prix supérieurs.

Pour favoriser l'accessibilité du produit en zone rurale reculée, un nouveau produit, qui peut se conserver à température ambiante et composé de lait et de céréales, doit être fabriqué et vendu à 10 taka. ■

D'après Ardoin J.-L., Dalsace F., Garrette B. et Faivre-Tavignot B., 2008.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quel est l'intérêt de cette opération pour Danone ?
2. Que penser des perspectives de croissance et de rentabilité de GDFL ?

4 Peut-on créer un avantage concurrentiel à travers le développement durable ?

Une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) volontariste remet en cause le paradigme dominant de la création de valeur pour l'actionnaire. Pourquoi les entreprises voudraient-elles aller plus loin qu'une approche « cosmétique » de la RSE ? Le *greenwashing* ou le *socialwashing* ne suffisent-ils pas pour remplir quelques pages du rapport annuel, et endormir les parties prenantes plus ou moins virulentes ? Après avoir présenté les principales critiques envers la RSE, nous montrerons en quoi elle pourrait permettre de créer un avantage concurrentiel.

4.1 Les critiques d'une RSE proactive

Les arguments contre la mise en œuvre d'une politique de RSE volontariste sont nombreux, surtout en période de crise. La plupart des dirigeants affirment que mener une politique de RSE proactive a un coût qui contribuerait à éroder encore plus leur compétitivité face à des concurrents, notamment issus de pays émergents, qui ne s'embarrassent pas de telles considérations et ne font pas face aux mêmes pressions de la part des ONG, de l'opinion publique ou des gouvernements.

La RSE représenterait donc un effort qui dégraderait les marges, car elle se concrétise par un coût, qui au mieux se transformerait en profits à très long terme. De plus, en période de crise, le consommateur n'est pas prêt à payer plus pour un produit plus vert ou plus social. Il n'existe donc pas de possibilités de monétiser l'engagement RSE, en tout cas à court terme. Sachant que de plus, la durée moyenne des mandats des PDG se raccourcit, pourquoi ces derniers s'intéresseraient-ils à un sujet qui au mieux aurait des impacts à long terme ?

Par ailleurs, les demandes des différentes parties prenantes sont multiples et loin d'être uniformes. Comment choisir celle qu'il faut privilégier ? Ces choix peuvent être si difficiles et chronophages qu'à la fin, une RSE proactive peut être contreproductive, car elle distrait les dirigeants de la question essentielle, à savoir la survie de l'entreprise ! Enfin, pourquoi les entreprises devraient-elles volontairement œuvrer pour un développement durable ? Les é tats et les instances supranationales sont là justement pour leur imposer de multiples règles qui semblent déjà bien contraignantes à la plupart des dirigeants. C'est à ces institutions de fixer les règles du jeu communes à tous les acteurs.

Ce scepticisme face à une RSE proactive est d'autant plus fondé que ses liens avec la création de valeur sont difficiles à établir, même si le nombre d'études sur le sujet s'est considérablement accru au cours des dernières années. En effet, sur les quatre dernières décennies, malgré plus de 250 articles de recherche traitant essentiellement de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise, ce sujet reste un des plus controversés de la recherche en sciences de gestion[19]. Toutefois, sans que cela soit démontré au niveau général, ces recherches montrent que **certaines formes de RSE peuvent conduire à un avantage concurrentiel**.

4.2 La RSE proactive, source d'avantage concurrentiel

Sur les 100 premières puissances économiques mondiales, 37 sont des entreprises et 63 sont des é tats. Le rôle des entreprises est donc essentiel, et leur engagement pour un développement durable est souhaitable car il aura un impact considérable, même si cela ne doit pas faire oublier leur rôle aux gouvernements ! Les études empiriques montrent que les dirigeants s'impliquent dans des politiques proactives de RSE pour deux raisons majeures. La première relève de **l'éthique personnelle** du dirigeant, qui considère la RSE proactive comme une obligation morale.

Ray Andersen, l'emblématique patron d'Interface, une entreprise américaine de moquette de près d'un milliard de

dollars de chiffre d'affaires, cotée au NASDAQ, en constitue un bon exemple. En 1996, il prend conscience des enjeux d'un développement durable, et a une soudaine révélation : son objectif est de rendre son entreprise, polluante et utilisant de nombreux produits chimiques, exemplaire sur le plan sociétal et environnemental. Jusqu'à sa mort en 2011, il cherchera à convaincre les dirigeants à travers le monde de le suivre sur cette voie.

Cette approche, qui relève de l'éthique des affaires, n'est pas incompatible avec la seconde raison : **l'approche *business***, c'est-à-dire l'idée selon laquelle les stratégies de RSE proactives présentent un certain nombre d'opportunités d'affaires pour l'entreprise :

- **La baisse de coûts** : certaines démarches entreprises dans le cadre d'un respect de l'environnement conduisent au final à des baisses de coûts non négligeables, comme l'ont montré les exemples de Cisco ou des ESCO développés plus haut dans ce chapitre.

> Interface par exemple a chiffré à plus de 500 millions de dollars les économies cumulées sur 15 ans de ses efforts d'élimination des déchets, et a diminué de 40 % la consommation d'énergie par m^2 de moquette produit grâce à son orientation environnementale.

- **La création d'un nouveau marché** : en adoptant une approche proactive, les entreprises peuvent découvrir et conquérir de nouveaux marchés. Tous les exemples de création de nouveaux *business models* dans la partie précédente de ce chapitre illustrent ce point.

> Ainsi, Alter Eco a permis à Monoprix de capter de nouveaux clients sensibles à un acte d'achat militant. Ce marché peut être potentiel à très long terme, comme le Bangladesh pour Danone par exemple : la présence actuelle permet de créer une image de marque qui sera très utile avec l'accroissement du niveau de vie des populations.

- **L'attractivité aux yeux des salariés** : de nombreuses études montrent que la RSE peut être très utile pour gagner la « guerre des talents[20] ». Elle constitue un outil précieux pour attirer, recruter et développer les compétences. Les jeunes en particulier sont motivés par des entreprises qui prennent en compte leur impact sur l'environnement et la société, et n'ont pas pour unique but de créer de la richesse pour les actionnaires. Cette attractivité est considérée aujourd'hui par la plupart des acteurs comme un des intérêts majeurs d'une RSE proactive.

> Whole Foods Market, la chaîne de supermarché américaine qui a bâti toute sa stratégie autour d'un développement durable, est citée régulièrement dans la liste des entreprises les plus admirées au monde et dans la liste des 100 meilleures entreprises où il fait bon travailler.

On pourrait dire qu'une politique RSE proactive représente une rémunération symbolique et crée donc de la valeur pour une des parties prenantes, les salariés. Elle contribue à donner du sens, au delà de la création de valeur pour l'actionnaire.

- **Le développement de capacités d'innovation** : nous avons souligné la difficulté pour une entreprise existante d'imaginer de nouveaux *business models* remettant en cause les logiques dominantes habituelles (voir le mini-cas sur l'économie circulaire précédent, mais également le chapitre 4). Or, en proposant un cadre de référence totalement différent, certaines entreprises considèrent qu'une stratégie RSE proactive permet de libérer la créativité et de développer les capacités d'innovation de l'entreprise.

> Danone estime que les différents *business models* imaginés à la base de la pyramide ont insufflé une nouvelle énergie dans l'entreprise, contribuant à remettre en cause les schémas habituels et donc à développer de nouvelles capacités d'innovation.

Les *business models* BOP sont considérés comme de véritables **laboratoires d'exploration** (voir le chapitre 11) et de *reverse innovation* : contrairement à ce qui se passe habituellement, les produits ou *business models* sont développés et testés dans les pays en développement et ensuite déployés dans les pays développés[21].

> L'exemple emblématique de ce processus est le mini-scanner de General Electric : développé au départ en Inde pour répondre aux conditions extrêmes de pauvreté et de manque d'infrastructure des zones rurales de ce pays, il a ensuite été vendu en Europe et aux États-Unis.

La baisse des coûts et la création d'un nouveau marché permettent clairement à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel, comme nous l'avons vu aux chapitres 2 et 4. L'attractivité des talents et le développement de capacités d'innovation constituent de nouvelles ressources (réputation) et compétences (innovation) pour l'entreprise (voir le chapitre 5), et peuvent donc être à la base d'un nouvel avantage concurrentiel, valorisables sur le marché mais aussi auprès des investisseurs.

> Ainsi, Paul Polman, PDG d'Unilever depuis 2009, a adopté une approche résolument volontariste en plaçant le développement durable au cœur de sa stratégie. Il a obtenu de nombreux prix pour cet engagement. Sa vision ambitieuse pour Unilever est de découpler la croissance de l'entreprise et son impact environnemental global tout en augmentant son impact social positif. Il est convaincu que ce plan Unilever pour un mode de vie plus durable a largement contribué aux performances financières de son entreprise depuis son arrivée.

Si elle est sincère, une RSE proactive invite donc à revisiter le débat sur la finalité de l'entreprise, au-delà de la création de valeur pour l'actionnaire, et contribue de ce fait à créer une identité et une adhésion renforcées. En ce sens, elle représente une véritable opportunité de repenser la stratégie de l'entreprise.





Le développement durable est défini dans le rapport Bruntland de 1987 comme « **un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs** ».

- Un développement durable est un développement qui permet à la fois de répondre aux **enjeux environnementaux** (énergie, pollution, eau, réchauffement climatique) et **sociétaux** (pauvreté, santé, inégalités sociales…), tous deux impactés par l'accroissement exponentiel de la population mondiale dans les années à venir.
- La croissance économique, si elle menace l'environnement, paraît nécessaire pour lutter contre la pauvreté : il existe donc une tension entre les enjeux environnementaux et sociaux.
- La prise de conscience de l'impact négatif des

	activités économiques a changé les exigences de la société vis-à-vis des entreprises : la création de richesse et l'offre d'emplois ne sont plus les seuls critères de jugement.
➤	**La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** est la prise en compte par les entreprises de la nécessité d'agir pour un développement durable.
➤	**Une RSE volontariste se traduit par une approche *triple bottom line* (*People, Planet and Profit*)**, en référence à la *bottom line* (la ligne du bas d'un compte de résultat, celle du résultat net). ■ Les mesures comptables ne prennent pas en compte habituellement les **externalités** (pollution, nuisances…) générées par les entreprises. Il faut donc inventer de nouveaux indicateurs. ■ L'approche *triple bottom line* remet également en cause la logique dominante de la création de valeur pour les actionnaires : pourquoi ces derniers (les *shareholders*) devraient-ils être privilégiés par rapport aux autres **parties prenantes** (les *stakeholders*) ?
➤	**Les nouvelles parties prenantes** exercent de nombreuses pressions sur les entreprises. Il s'agit : ■ des ONG, des collectivités locales ou de la presse ; ■ des États ou des instances supranationales, sous forme de lois ou de normes ; ■ des actionnaires eux-mêmes, lorsqu'ils incitent l'entreprise à être socialement responsable (investissement socialement responsable, ISR).
➤	Face à ces pressions, les entreprises peuvent chercher à **réparer le *business model* existant**, en analysant chacun des maillons de la chaîne de valeur, en questionnant les investissements industriels, ou en imaginant un nouveau cycle de vie.
	Certaines entreprises essaient aussi de **créer un nouveau *business model*** répondant aux défis du développement durable : ■ Côté environnemental, le plus connu est le passage à

	l'économie de fonctionnalité ; ■ Côté social, on peut distinguer : – le **commerce équitable**, qui crée de la valeur pour le producteur pauvre ; – les **stratégies BOP** (*base of the pyramid*), qui visent à transformer les plus pauvres en consommateurs. Malgré un véritable engouement, les succès restent relativement rares ; – le ***social business***, entreprise qui génère des revenus, vise l'équilibre financier mais ne distribue pas de dividendes. L'actionnaire concède toute la valeur créée à l'objectif sociétal. L'exemple le plus connu est le **microcrédit**, mis au point par M. Yunus à travers la Grameen Bank.
	L'utilité d'une RSE proactive peut être remise en question par les dirigeants, surtout en période de crise. Cette dernière peut être **source d'avantage concurrentiel** pour quatre raisons : ■ la baisse des coûts, ■ la création d'un nouveau marché, ■ l'attractivité aux yeux des salariés, ■ le développement de capacité d'innovation.

1 Le seuil d'extrême pauvreté retenu par la Banque mondiale est estimé à 1,90 dollar par jour et par personne.
2 Source : Banque mondiale.
3 Porter M., 2011.
4 Smith H.J., 2003.
5 Cette légitimité à fonctionner est appelée en anglais « *licence to operate* », un terme auquel les ONG font souvent appel.
6 Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J., 1997.
7 *European SRI Study*, 2009.
8 *Report on socially responsible investing trends in the US*, 2012.
9 Margolis J.D. et Walsh J.P., 2003 ; Perrini F., Russo A., Tencati A. et Vurro C., 2011.
10 Porter M.E. et Kramer M.R., 2006.
11 Chiffres cités par le cabinet de conseil BeCitizen.
12 *World Council for Sustainable Development*, 2000.
13 Nidumolu R., Prahalad C.K. et Rangaswami M.R., 2009.
14 Prahalad C.K., 2004.
15 Yunus M. et Jolis A., 2007.
16 PlaNet Finance, organisation créée par J. Attali : www.planetfinancegroup.org.
17 *State of the Microcredit Summit Compaign Report*, 2012.
18 Karnani A., 2011.
19 Perrini F., Russo A., Tencati A. et Vurro C., 2011.
20 Bhattacharya C.B., Sen S. et Korschun D., 2008.

21 Faivre-Tavignot B. *et al.*, 2010.

Chapitre 11



L'innovation, moteur de la croissance interne

La croissance est devenue un impératif pour les entreprises, à la fois pour les actionnaires, qui l'associent à une création de valeur supplémentaire, et pour les employés, pour qui elle est stimulante (voir le chapitre 9). La croissance interne est un mode de développement qui consiste à utiliser des ressources et des compétences développées en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise. Cette manière de croître par ses propres moyens, comparable à celle des organismes vivants, est également qualifiée de **croissance organique**.

Cependant, ce potentiel de croissance naturelle dépend du secteur dans lequel se trouve l'entreprise : il est aujourd'hui plus faible dans l'automobile en Europe que pour les produits de luxe dans les pays émergents ! Par ailleurs, ce potentiel est déjà pris en compte par les actionnaires dans la valorisation des entreprises : l'exploiter ne crée donc pas de valeur supplémentaire. La seule option est d'explorer de nouvelles opportunités de croissance, de développer des ressources complémentaires, c'est-à-dire d'innover. Seule l'innovation permet de stimuler le marché et de créer de nouvelles pistes de croissance au-delà des anticipations des actionnaires. L'innovation est donc une des clés de la croissance organique.

Ce chapitre traite à la fois de l'**exploitation** des ressources existantes et de l'**exploration** de nouvelles pistes de développement. Après avoir présenté les intérêts et les difficultés de la croissance interne, nous expliciterons les différentes formes de l'innovation ainsi que ses degrés, incrémental ou radical. Nous analyserons en détail l'innovation de rupture, particulièrement difficile pour les entreprises existantes. Enfin, nous montrerons comment organiser et stimuler l'innovation en combinant exploration et exploitation. ■

Sommaire

4 Combiner exploitation et exploration pour stimuler et organiser l’innovation



1 La croissance interne : mieux exploiter les ressources existantes

Contrairement aux idées reçues, sur une longue période, la croissance des entreprises est majoritairement le produit de leur croissance interne, et non des fusions-acquisitions. Ainsi, nombre d'entreprises jugées particulièrement performantes, telles que Wal-Mart, Southwest Airlines ou Zara, ont essentiellement usé de croissance interne. Concrètement, la croissance interne s'accompagne en général d'une **croissance des actifs** : capacité de production pour une entreprise industrielle, augmentation des points de vente pour les entreprises de distribution, augmentation des ressources humaines pour les autres entreprises de service. L'exemple du développement de Wal-Mart (voir le mini-cas ci-après) montre de façon concrète en quoi consiste la croissance interne.

MINI-CAS d'entreprise



Wal-Mart : la croissance interne, moteur d'une expansion ininterrompue

Né en 1962 avec l'ouverture d'un premier magasin, Wal-Mart est devenu en un peu plus de quarante ans le leader mondial de la grande distribution avec un chiffre d'affaires de 486 milliards de dollars en 2015, en progression de plus de 6 % par rapport à l'année précédente, et un résultat opérationnel de 27,1 milliards de dollars.

- **Le modèle Wal-Mart**

Les performances de Wal-Mart sont encore plus exceptionnelles lorsqu'elles sont comparées aux résultats de ses concurrents américains. En effet, Wal-Mart a été créé en 1962 par Sam Walton – dont les descendants continuent à exercer des fonctions clés de l'entreprise – mais a connu une croissance relativement lente au cours des vingt-cinq premières années, notamment en raison des moyens utilisés, à savoir principalement la croissance interne.

Le modèle de Wal-Mart reposait sur un maillage progressif du territoire américain avec des plateformes logistiques à partir desquelles il développait des marchés locaux, prioritairement dans les villes de taille moyenne, zones non encore couvertes par la grande distribution. Par ce biais, Wal-Mart cherchait à s'assurer des positions de monopole local

dans les villes moyennes où ses concurrents négligeaient de s'implanter. Ceux-ci jugeaient en effet que l'implantation d'une grande surface ne pouvait pas être rentable dans les villes de moins de 100 000 habitants.

Wal-Mart a réussi à contourner ce problème de taille critique en dissociant ses magasins de ses plateformes logistiques. La firme a ainsi installé ses magasins en grappes autour de plateformes logistiques centrales qui lui permettaient d'atteindre la taille critique sur la plateforme sans l'atteindre sur chaque magasin. Chaque plateforme pouvait desservir jusqu'à 175 magasins dans un rayon de 250 à 500 km. Ce mode de développement, par marcottage, ne pouvait reposer que sur une croissance organique. Les compétences développées dans les premières implantations ont été déployées progressivement grâce au recrutement et à la formation de nouveaux collaborateurs appliquant les méthodes « maison » tant dans les points de vente que dans les centres logistiques ou au siège.

• Le dépassement du modèle

Par la suite, Wal-Mart s'est émancipé de son mode de développement originel pour s'implanter dans les grands centres urbains et concurrencer, puis dépasser, les autres distributeurs, à partir des années 1990. Ce faisant, Wal-Mart, dont le slogan commercial est : « *Every Day Low Price* », a installé une image de prix bas qu'il a déclinée sur ses différents formats de distribution, grâce à une stratégie intégralement tournée vers une réduction extrême des coûts. L'utilisation des systèmes d'information, les relations avec les fournisseurs, les politiques vis-à-vis des employés, la gestion des magasins, les méthodes d'approvisionnement, etc. sont guidées par cet objectif ultime de réduire les coûts tout en assurant un bon niveau de service.

Grâce à cette stratégie, Wal-Mart est parvenu à franchir le milliard de dollars de chiffre d'affaires par an en 1980, le milliard de dollars par mois en 1986, et le milliard de dollars par jour en 2007.

En revanche, la croissance internationale de Wal-Mart, plus récente, s'est davantage appuyée sur des acquisitions (au Canada, Royaume-Uni, Japon, Chili et Afrique du Sud). Même s'il a pu rencontrer des échecs, comme en Corée du Sud et en Allemagne où Wal-Mart après quelques années de présence a finalement décidé de se retirer, le groupe réalise aujourd'hui plus du quart de son chiffre d'affaires hors des États-Unis et continue à développer ses positions dans les pays en forte croissance (comme l'Inde ou l'Afrique). Au cours des prochaines années, l'international devrait donc encore constituer le moteur de la croissance du groupe Wal-Mart. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Quel type de *business strategy* et quel type d'avantage concurrentiel Wal-Mart a-t-il développés ?

2. Comment expliquer un tel succès ? Pourquoi Kmart, qui était leader au départ, s'est-il laissé dépasser ?

3. Quels étaient les risques de la stratégie de croissance interne originelle de Wal-Mart dans les villes moyennes ?

1.1 Les avantages de la croissance interne

La spécificité de la croissance interne tient à l'imperfection du marché des ressources stratégiques (voir l'encadré Fondements théoriques ci-après). En effet, contrairement à d'autres marchés, tels que les marchés financiers ou certains marchés de matières premières par exemple, aucun marché formalisé ou structuré n'existe pour acheter ou vendre des ressources stratégiques.

Les **ressources** ne sont susceptibles de créer un avantage concurrentiel que si elles sont valorisables, rares, non imitables, non substituables et non transférables (voir le chapitre 5). Elles ne sont donc, par définition, ni « échangeables » ni négociables sur un marché, en général parce qu'elles ne sont pas explicitement formalisables et/ou formalisées. C'est le cas notamment des ressources imbriquées dans une organisation, les ressources tacites ou les ressources qui sont le produit d'une histoire spécifique.

> De cette façon, l'exemple de Wal-Mart (voir le mini-cas ci-dessus) montre que les ressources clés de l'entreprise, notamment dans le domaine logistique, sont le produit de son histoire et de son choix de développement dans les villes moyennes américaines non encore couvertes par la grande distribution. Il était donc impossible à Wal-Mart d'acquérir les ressources (logistiques, magasins…) correspondant à son plan de développement puisqu'avant son arrivée, elles n'existaient pas dans les zones que l'entreprise avait choisies pour son expansion. De plus, ces ressources étaient liées les unes aux autres ; elles appartenaient à un système complexe, dont les éléments étaient difficiles à isoler.

Comme les ressources stratégiques ne peuvent être acquises sur le marché, leur détention suppose généralement de les développer en interne et donc de recourir à la croissance organique. Ce mode de développement, réalisé par définition en interne contrairement aux autres formes de croissance – fusions-acquisitions et alliances stratégiques –, présente l'avantage d'être guidé et contrôlé à 100 % par l'entreprise elle-même.

Cette caractéristique a différentes implications :

- **L'intégralité des bénéfices réalisés par la croissance réussie revient à l'entreprise elle-même.** À l'inverse, tout développement réalisé par l'intermédiaire d'une alliance stratégique (voir le chapitre 15) fait systématiquement l'objet d'un partage des bénéfices entre les partenaires. Dans le cas de fusions-acquisitions, une partie des profits issus de la croissance revient aux actionnaires de l'entreprise acquise, immédiatement par anticipation (par exemple par le biais du prix payé pour l'acquisition lors de l'opération) ou de façon différée – si les actionnaires de l'entreprise acquise conservent une part du capital de la nouvelle société.

- **La direction prise par la croissance peut être orientée à la fois dans le temps et dans l'espace.** L'entreprise qui se développe en interne peut librement choisir où elle veut installer ses nouvelles usines, ses nouveaux centres logistiques, ses nouveaux points de vente ou filiales. Ce choix, impossible par le biais de modes externes, permet à l'entreprise d'optimiser la rentabilité d'un tel développement.

> Ainsi, le modèle originel de croissance organique de Wal-Mart a permis à l'entreprise d'optimiser ses flux logistiques à l'aide d'un développement de ses magasins en « étoile » par rapport à ses plateformes logistiques.

De plus, **la croissance interne est progressive** et permet de doser l'augmentation des ressources et actifs en fonction de l'augmentation attendue du chiffre d'affaires.

> C'est ainsi que Toyota a décidé d'ouvrir une usine dans le Nord de la France, à Valenciennes, dans les années 1990, lorsque le marché européen (et en particulier le marché français) a été jugé suffisamment important. À l'inverse, certains de ses concurrents ont réalisé, dans le même temps, des acquisitions qui ont nécessité des rationalisations ou fermetures de site pour ajuster les capacités à un marché en stagnation, voire en déclin. Les rapprochements entre Volkswagen et Seat ou BMW et Rover en sont des illustrations.

- **La cohérence entre l'entreprise telle qu'elle est et ses antennes ou filiales futures est assurée.** La croissance interne permet le déploiement d'une image et d'une stratégie marketing fortes ainsi que l'assurance d'éviter les conflits de cultures tellement fréquents dans le cadre de croissance externe. Les entreprises bénéficiant d'une image particulièrement forte sont spécifiquement concernées puisqu'elles ont intérêt à déployer une telle image, dans sa globalité, dans leurs zones de développement. Le recours à des modes externes risquerait, à l'inverse, de la diluer.

> C'est ainsi que Zara, à l'origine limité au marché espagnol, est parvenu à dupliquer son modèle de fabrication et distribution de textile dans toute l'Europe, en Amérique et en Asie, grâce à l'ouverture de nouveaux points de vente et à la gestion essentiellement centralisée des fonctions de création, fabrication et logistique. Les points de vente sont également des vecteurs de communication puisqu'ils sont les uniques ambassadeurs de la marque qui utilise très peu les outils « classiques » du marketing.

- **L'intégration des nouvelles activités est facilitée.** La croissance organique facilite, particulièrement dans le cadre d'une diversification ou de l'expansion vers de nouveaux pays, l'intégration des nouvelles activités puisqu'elles sont développées progressivement et à partir des ressources et structures existantes.

> Ainsi, le développement d'Apple dans les smartphones et les tablettes (voir le mini-cas ci-après) a été géré dans la continuité des activités précédentes.

> À l'inverse, le développement du groupe Kering dans le luxe s'est fait à travers les acquisitions de plusieurs entreprises, dont les plus importantes sont Gucci et Yves Saint Laurent. Ce développement a fait l'objet de processus d'acquisition longs et complexes pour une intégration limitée avec les autres activités du groupe.

- **L'avantage concurrentiel est préservé plus longtemps.** Il est développé en interne au cours du temps grâce à un système complexe de décisions et compétences imbriquées les unes aux autres dans l'organisation, et qui restent souvent tacites. En effet, le non-recours à des entreprises extérieures pour le développement permet de maintenir plus longtemps le mystère sur l'avantage compétitif puisqu'il limite les contacts avec l'extérieur ainsi que le travail de formalisation du modèle économique.

> La compagnie aérienne américaine Southwest Airlines est ainsi parvenue à afficher des résultats en croissance sur plusieurs dizaines d'années consécutives essentiellement grâce à la croissance interne, et ce malgré la crise du secteur des compagnies aériennes.

- **Les besoins financiers sont étalés dans le temps.** Contrairement aux fusions-acquisitions, la croissance interne ne demande pas de détention de ressources financières importantes ou le

recours à un endettement élevé. Si la croissance interne peut être plus coûteuse au total parce qu'elle nécessite le développement de tous les actifs nécessaires au déploiement, elle est plus progressive et permet donc à chaque entreprise de « doser » le rythme de croissance qui lui convient, notamment en fonction de ses ressources financières. C'est pourquoi la majorité des entreprises petites et moyennes n'ont souvent d'autre choix que de se développer par croissance interne.

De même, les entreprises, même de taille importante, qui connaissent des difficultés financières ou sont caractérisées par un niveau d'endettement déjà élevé, ne peuvent pas toujours se permettre d'investir les montants nécessaires pour réaliser une opération de croissance externe. En effet, l'acquisition d'une entreprise suppose le plus souvent un investissement important réalisé en une seule fois, à un moment donné. Cette voie est par conséquent réservée aux entreprises qui en ont la capacité financière.

Au-delà des avantages mis en avant, la croissance interne est particulièrement adaptée dans certains cas, comme lorsque les contraintes juridiques, réglementaires ou économiques interdisent la croissance externe. En effet, les lois antitrust empêchent souvent de recourir aux fusions-acquisitions de peur d'atteindre le niveau de position dominante fixé par les autorités de la concurrence.

> C'est ainsi que la tentative de rachat de Legrand par son concurrent Schneider Electric en janvier 2001, a été finalement bloquée par la Commission Européenne en octobre 2001, menant à la séparation des deux entreprises en 2002.

Parallèlement, les caractéristiques juridiques de certaines entreprises empêchent de réaliser des opérations de croissance externe faute de détenir une structure capitalistique et organisationnelle centralisée.

> De cette façon, certains acteurs européens de la grande distribution, tels que E. Leclerc ou Intermarché en France, Eroski en Espagne, Edeka en Allemagne ou Conad en Italie, sont des groupements d'indépendants et le capital de l'entreprise comme les structures décisionnelles sont équitablement répartis entre ses adhérents, c'est-à-dire les propriétaires des magasins. En conséquence, le développement de telles enseignes par croissance externe est extrêmement délicat à réaliser voire impossible puisqu'il supposerait une participation de tous les adhérents. C'est pourquoi la croissance de ces entreprises passe par l'ouverture de nouveaux magasins.

Enfin, la croissance organique est parfois choisie faute d'identifier des cibles d'acquisition intéressantes ou abordables.

FONDEMENTS THÉORIQUES

La théorie de la croissance de la firme selon Penrose

En 1959 l'économiste anglaise Edith Tilton Penrose publiait *The Theory of the Growth of the Firm*, un ouvrage fondamental consacré à la croissance de l'entreprise[1]. Les thèmes essentiels de ce livre sont la croissance organique et les raisons pour lesquelles certaines entreprises croissent alors que d'autres voient leur expansion freinée. Selon Penrose, le besoin et l'opportunité de trouver de nouvelles applications aux ressources sous-exploitées de la firme, et en particulier son équipe de direction et ses ressources humaines, expliquent sa croissance ainsi que la direction de cette croissance. À l'inverse, l'absence de ressources sous-utilisées constitue un frein à la croissance de l'entreprise.

Plus spécifiquement, Penrose détaille les facteurs externes qui, en créant des opportunités d'utilisation et de redéploiement des ressources, stimulent la croissance organique. Ces facteurs incluent l'augmentation de la demande, les évolutions technologiques et toutes les évolutions ouvrant de nouveaux marchés. Elle cite également les obstacles à la croissance comme l'accroissement de l'intensité concurrentielle ou les coûts de pénétration de nouveaux marchés. Enfin, Edith Penrose analyse les bénéfices de la croissance en distinguant les **économies dites « de dimension »**, directement liées à la taille (économies d'échelle en particulier), et les économies **dites « de croissance »** liées à une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise.

Souvent cité pour son apport à la théorie des ressources et compétences (voir le chapitre 5), cet ouvrage visionnaire représente une excellente formalisation des origines de la croissance organique et des avantages qu'elle procure.

1 Penrose E.T., 1959.

1.2 Les difficultés de la croissance interne

Si elle présente de nombreux avantages, la croissance interne est cependant difficile à mener. C'est pourquoi on considère parfois que seules les entreprises très performantes au départ, notamment celles qui détiennent des ressources rares et de grande valeur, sont capables de croître de manière organique. En effet, la croissance organique suppose que l'entreprise détienne déjà de telles ressources, et qu'elle soit capable de les valoriser, de les faire fructifier et de les déployer vers ses différentes activités. Il est de ce fait difficile d'établir avec certitude si la croissance interne génère une performance supérieure, ou si, à l'inverse, elle est la conséquence d'un niveau de performance élevé.

Parallèlement à cette limite d'ordre général, la croissance organique présente aussi

l'inconvénient d'être **plus lente** et souvent **plus coûteuse** que d'autres formes de croissance puisqu'elle impose un développement en propre et donc progressif de toutes les structures, ressources ou actifs nécessaires à la croissance. En particulier, lorsque la croissance organique concerne une diversification ou la conquête de nouveaux marchés, la mise en place des structures et ressources nécessaires peut être particulièrement chronophage. En effet, un tel développement pose notamment la question de la gestion des ressources humaines correspondantes : il suppose d'abord de pouvoir recruter les compétences nécessaires et en nombre suffisant, puis de les motiver et de les retenir.

> Ainsi, l'ouverture prévue en 2007 de magasins du distributeur anglais Tesco aux États-Unis a entraîné un travail préalable de plusieurs années pour réaliser cette nouvelle implantation : après une phase d'analyse et d'étude concernant le format et la localisation, une filiale a été établie pour préparer l'activité future et en particulier bâtir les structures logistiques et commerciales ainsi que les relations avec les fournisseurs. Malgré ce long temps de préparation, Tesco a eu du mal à rentabiliser son implantation américaine et a pris la décision de se retirer des États-Unis en 2012.

MINI-CAS d'entreprise



Google : une croissance organique fulgurante, vite complétée par des acquisitions

Créé en 1999 par deux étudiants de Stanford, Larry Page et Sergey Brin, Google valait huit ans plus tard environ 140 milliards de dollars, soit plus de la moitié de Microsoft. L'entreprise réalise en 2015 un chiffre d'affaires de près de 70 milliards de dollars pour un résultat net de 22 %. Son chiffre d'affaires progresse chaque année de plus de 10 % et sa marge connaît aussi une croissance à deux chiffres. L'institut américain ComScore fixait sa part de marché en janvier 2015 à 64 % !

Un tel succès repose essentiellement sur l'algorithme révolutionnaire « Page Rank », mis au point par les deux fondateurs, qui permet de classer les résultats d'une recherche en fonction du nombre de liens renvoyant à une page.

Par la suite, Google a enrichi son moteur de recherche par d'autres innovations proposant aux internautes de nombreux services associés et toujours gratuits : GMail, service de messagerie, Google Earth, globe terrestre virtuel, Google Plus, réseau social, Google Drive, système de stockage des données, etc.

Google s'est ainsi imposé comme acteur incontournable d'Internet en dérivant ses revenus de la publicité et en devenant la première régie publicitaire en ligne. La valeur même de Google s'accroît avec le nombre d'utilisateurs d'Internet et surtout avec le nombre d'utilisateurs de ses services, dont le profil et l'ampleur peuvent être valorisés auprès de ses clients, c'est-à-dire les annonceurs.

Parallèlement, pour préserver cet avantage concurrentiel, Google a compris qu'il est capital de continuer à innover. Pour ce faire, l'entreprise investit lourdement en recherche et développement (16 % du chiffre d'affaires en 2014, soit 10,5 milliards de dollars). Elle recrute des talents dans la Silicon Valley et ailleurs et développe une culture de la créativité et de l'innovation, en invitant notamment certains de ses employés à passer 20 % de leur temps de travail hors de leurs tâches quotidiennes. Une fois qu'ils ont mis au point une idée, les employés la présentent à la directrice de la recherche puis aux deux fondateurs.

Si l'innovation et la recherche en interne sont à l'origine d'une part importante de la croissance de Google, l'entreprise a de plus en plus recours aux acquisitions d'entreprises innovantes pour compléter son portefeuille de services et maintenir son taux de croissance. Au cours de ses 20 années d'existence, Google a acquis plus de 170 entreprises pour plus de 24 milliards de dollars, comme par exemple YouTube, Waze ou encore Nest. Parallèlement, Google noue des partenariats stratégiques, tels que celui signé avec Luxottica, le fabricant de lunettes italien pour le développement des Google Glasses. Ces nouveaux modes de développement contribuent aujourd'hui à la stratégie de croissance de Google. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Sur quels facteurs et quelles ressources reposent l'avantage concurrentiel et la croissance organique de Google ?

2. Comment interpréter le fait que Google s'éloigne de son modèle initial, essentiellement fondé sur la croissance interne et l'innovation ?

La lenteur inhérente à la croissance interne est particulièrement pénalisante dans les **marchés à croissance forte**, dans lesquels il est important de gagner rapidement des parts de marché avant que le marché ne se stabilise (voir le mini-cas Google précédent).

Elle est également problématique dans les secteurs où les investissements capitalistiques sont tels qu'il est nécessaire d'atteindre rapidement une taille critique très importante. Par ailleurs, dans les **secteurs à maturité ou en déclin**, la croissance interne est souvent un mirage, dans la mesure où elle suppose un accroissement des actifs existants et entraîne donc le risque d'augmenter les volumes de produits (ou services) disponibles sur le marché, pourtant déjà saturé. Dans ce contexte particulier, la croissance externe est préférable parce qu'elle permet de rationaliser les actifs et d'éviter d'accroître les capacités.

MINI-CAS d'entreprise



Apple : croissance interne et innovation protéiforme

La performance remarquable d'Apple est essentiellement le produit de la croissance interne et s'articule autour des quatre principales voies de développement : **diversification, croissance horizontale, verticale et internationale.** En effet, au cours de son histoire, Apple a utilisé la croissance interne pour augmenter les revenus de ses marchés et produits existants, pour développer des offres adjacentes aux précédentes en bâtissant sur ses compétences distinctives, pour étendre sa zone d'influence géographique et pour intégrer certaines activités en amont ou en aval (iTunes, magasins Apple).

Créé en 1976 par Steve Jobs, Apple ne cesse d'innover pour faciliter l'utilisation par ses clients de l'outil informatique. Les premiers grands succès commerciaux furent le Macintosh, lancé en 1984 et vendu à plus de 100 000 exemplaires dès les six premiers mois, et le Macintosh portable en 1989. Quelques années plus tard, Apple continue à innover dans le domaine des ordinateurs portables et lance l'iMac en 1995. Grâce à son design et à certaines de ses avancées technologiques (notamment le standard de connexion USB), ce produit devient un nouveau succès commercial, tirant la croissance de l'entreprise dans son métier d'origine, tant sur le marché américain que dans de nombreux autres pays, en particulier en Europe. Pour preuve, en 2004, 40 % des ventes d'Apple étaient réalisées en dehors des États-Unis.

Les innovations suivantes permettent à Apple d'accélérer sa croissance et d'étendre ses activités à d'autres domaines que la micro-informatique. Apple lance son lecteur de musique numérique iPod fin 2001, puis le site de vente de musique numérique iTunes en 2003. Ce faisant, l'entreprise se diversifie vers des produits adjacents puisque le fonctionnement de l'iPod est largement associé au micro-ordinateur, au départ exclusivement au Mac, puis, par la suite, à tout PC fonctionnant sous Windows.

Parallèlement, Apple lance ses propres boutiques, les Apple Stores, permettant de prolonger l'expérience Apple jusqu'à la distribution finale et d'entretenir une relation directe avec le consommateur. Comme pour iTunes, Apple décide là encore d'user de la croissance interne pour étendre ses activités verticalement, le long de la filière économique.

En juin 2007, Apple poursuit ses diversifications en lançant son téléphone portable, l'iPhone, et en 2010 sa première tablette tactile, l'iPad.

L'évolution du chiffre d'affaires d'Apple confirme l'ampleur de la croissance réalisée au cours de ces dix dernières années. Ainsi l'exercice fiscal 2015 affiche un chiffre d'affaires de 234 milliards de dollars, en progression de 28 % par rapport à l'exercice précédent, et un résultat net de près de 71 milliards de dollars. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Quels sont les avantages, les risques et les inconvénients de la stratégie de croissance

interne d'Apple ?

2. Quel avantage concurrentiel Apple exploite-t-il dans cette stratégie de croissance interne très diversifiée ?

Enfin, une focalisation exclusive sur la croissance interne peut être à l'origine de dérive stratégique, faute d'avoir su se renouveler. En effet, la croissance interne ne favorise pas la remise en question des structures et compétences existantes. La reconfiguration ou transformation de ressources n'est pas naturellement stimulée par un étalonnage (*benchmark*) vis-à-vis de l'extérieur puisque, à la différence de ce qui se passe dans les alliances et les acquisitions, les contacts avec d'autres entreprises sont par définition limités. C'est ainsi que certains pionniers de l'informatique, tels que DEC (Digital Equipment Corporation) ont aujourd'hui disparu, faute d'avoir su évoluer.

En résumé, l'exploitation des ressources existantes présente en général un potentiel de croissance limité. Pour croître, il faut ensuite explorer de nouvelles ressources, c'est-à-dire innover, comme l'illustre le mini-cas Apple précédent.

2 L'innovation : explorer de nouvelles opportunités de croissance

Dans les pays développés, le cœur de l'activité de la plupart des entreprises se trouve sur des marchés à maturité, c'est-à-dire des marchés qui ne croissent plus de manière significative. À l'inverse, il existe des zones géographiques (les BRICS par exemple) ou des industries (nouvelles technologies mais également maisons de retraite !) en phase de croissance naturelle. Dans les deux cas – maturité ou expansion –, le potentiel de croissance « naturel » est déjà pris en compte dans la valorisation de l'entreprise. L'exploiter ne crée donc guère de valeur pour les actionnaires. Pour croître au-delà, il faut innover.

C'est pour cette raison que toutes les entreprises affirment être innovantes, ce qui a généralement une connotation valorisante : on n'emploie guère ce mot dans un sens négatif. Pourtant, c'est un mot polysémique, puisqu'il désigne à la fois un résultat (par exemple, le nouveau produit mis au point par une entreprise) et un processus (comment les différentes entités d'une entreprise travaillent ensemble à l'élaboration de ce nouveau produit). Dans cette partie, nous nous intéressons au résultat, c'est-à-dire à la nature et aux degrés de l'innovation, tout en précisant comment l'entreprise peut s'approprier les bénéfices issus de l'innovation.

2.1 La nature de l'innovation

L'innovation est souvent vue par le grand public comme un problème de technologie, certainement parce que ce type d'innovation est le plus visible et le plus spectaculaire. L'iPad

d'Apple ou les services proposés par Google représentent l'archétype de cette conception. Or il existe bien d'autres formes d'innovation lorsque l'on se place d'une perspective stratégique. Comme nous l'avons vu dans la partie *business strategy* de ce livre, tout avantage concurrentiel repose sur une combinaison coût-différenciation. L'innovation peut donc se caractériser à travers cette grille de lecture (voir la figure 11.1).

2.1.1 Innover pour réduire les coûts

Les innovations de réduction des coûts sont généralement des innovations de processus qui ne modifient pas la valeur perçue des attributs intrinsèques de la nouvelle offre par rapport au modèle dominant. Ces innovations incrémentales sont liées à la mise en œuvre d'une stratégie de coût-volume, telle que nous l'avons présentée au chapitre 2. Pour accélérer sa descente sur la courbe d'expérience, l'entreprise doit innover pour chercher des sources toujours nouvelles de réduction des coûts. En effet, l'effet d'expérience n'a rien d'automatique. Il faut constamment faire appel à la créativité pour repousser toujours plus loin la frontière de l'efficacité productive.

On peut ranger dans cette catégorie toutes les innovations de processus de production, de logistique, de distribution (Total Quality Management, 6 Sigma, Kanban et Kaisen, dématérialisation des échanges, externalisation et délocalisation…) qui font les beaux jours des sociétés de conseil, habiles à diffuser l'innovation et en faire perdre l'exclusivité, et donc la valeur, pour celui qui l'a initiée. Ces innovations deviennent vite des *best practices* sur lesquelles s'alignent tous les acteurs de l'industrie. Par le jeu de la concurrence, leurs avantages sont rapidement transférés aux clients, sous forme de réduction de prix et d'amélioration de la qualité.

Fort heureusement il existe des innovations de ce type qui peuvent être protégées, notamment par des brevets, et garder ainsi tout leur potentiel de croissance et de valeur pour leur inventeur.

> Ce fut le cas de l'entreprise qui breveta un procédé lui permettant de fabriquer des vis sans fin aux attributs identiques à ceux de l'offre de référence. L'avantage était que la nouvelle vis était fabriquée sur une seule et unique machine alors que le processus habituel était décomposé en sept opérations successives et délicates effectuées sur des matériels différents. Les économies induites lui permettaient de produire ses vis avec un avantage de coût de 20 % sur le concurrent dominant. Fallait-il garder le nouveau procédé pour soi, l'offrir aux concurrents en changeant de métier, ne plus vendre les vis et devenir un vendeur de matériel reposant sur le nouveau procédé, ou bien encore combiner ces deux options en exploitant soi-même le procédé tout en le licenciant aux concurrents pour encaisser des revenus réguliers et à forte marge ? En cherchant simplement à réduire ses coûts dans le cadre d'une *business strategy* très classique, cette entreprise en venait à se poser un problème fondamental de *corporate strategy* : dans quel *business* fallait-il aller ?

Par ailleurs, l'impression 3D constitue aujourd'hui une piste intéressante pour remettre en cause les processus de fabrication existants et pourrait conduire à une modification radicale de la structure de coûts de production (voir l'encadré Controverse du chapitre 2).

2.1.2 Innover pour améliorer la différenciation

Les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie de recomposition de l'offre, telle que nous l'avons présentée au chapitre 3, cherchent généralement à trouver des innovations de produits et de positionnement qui modifient la proposition de valeur sans remettre en cause leur *business model*.

Ces innovations visent à renforcer le positionnement de l'entreprise par rapport à l'offre de référence en offrant des produits ou des services nouveaux, mais cohérents avec l'offre courante de l'entreprise. Ces offres (produits et/ou services) introduisent des attributs de valeur nouveaux et valorisés par la cible, ou bien elles suppriment des attributs peu adaptés à la cible.

Ainsi, pour chaque nouveau modèle, BMW doit innover pour inciter les clients fidèles à renouveler leur voiture. Le constructeur bavarois doit aussi accentuer (ou du moins maintenir) la différence avec les concurrents comme Lexus ou Mercedes, de manière à attirer de nouveaux acheteurs ou à retenir des clients susceptibles de changer de marque. Les innovations introduites sur chaque modèle font de BMW un constructeur reconnu pour son excellence et son raffinement technologique. Du premier moteur turbo dans les années 1970, en passant par l'ABS dans les années 1980, pour arriver aux moteurs *efficient dynamics* (sportifs et peu polluants) dans les années 2000 et enfin à la voiture électrique dans les années 2010, cette course à l'innovation est une course sans fin, qui consomme énormément de ressources.

L'avantage concurrentiel de BMW repose, au moins en partie, sur sa capacité à innover encore et toujours pour chaque nouveau modèle. Mais, tôt ou tard, ces brillantes innovations se retrouvent sous le capot des véhicules concurrents. Là encore, le problème de *corporate strategy* se pose : faut-il garder ces innovations pour soi ou les commercialiser et se positionner en prestataire vis-à-vis des concurrents ? Porsche, par exemple, a fait le choix de développer son activité d'ingénierie automobile et de travailler pour les autres constructeurs, en parallèle avec sa propre activité de constructeur, qui reste très limitée en volume.

2.1.3 Innover pour créer un nouveau *business model*

Le chapitre 4 est entièrement consacré à l'innovation stratégique, définie comme l'introduction réussie dans un secteur d'un *business model* radicalement nouveau. Dans ce cas-là, l'innovation porte sur les composantes du *business model* : la proposition de valeur tout comme l'architecture de valeur sont radicalement modifiées.

Zara en constitue un bon exemple. En effet, cette entreprise a souhaité offrir à ses clients une mode pointue et peu chère. Pour atteindre ce dernier objectif, la plupart des concurrents de Zara externalisent la production dans des pays à bas coûts, notamment en Asie. Cet avantage de coût comporte néanmoins un inconvénient : les délais de fabrication et d'acheminement de la marchandise obligent ces entreprises à prévoir ce que sera la mode lors de la prochaine saison, donc à anticiper les tendances. Zara, en revanche, se positionne en suiveur de mode : des stylistes parcourent les rues des grandes villes pour observer la mode telle qu'elle est. Grâce à une production intégrée en Espagne, Zara a mis en place un circuit court permettant de retrouver dans ses magasins des articles en moins de trois semaines. La production en interne et en Espagne représente certes un coût plus élevé, mais il est largement compensé par de moindres démarques, étant donné que le produit en magasin reflète la mode du moment.

L'innovation introduite par Zara est une imbrication entre une architecture de valeur innovante permettant de délivrer une proposition de valeur innovante : c'est un nouveau *business model*. Ce type d'innovation permet le plus souvent à l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel majeur, difficile à copier pour les concurrents. Ainsi, même si la plupart des distributeurs ont cherché à mettre en place des circuits courts, ils ont eu du mal à copier l'efficacité de Zara, construite dès le départ de cette manière. Les profits record de Zara au cours des dernières années, notamment en comparaison de H&M, illustrent bien ce point.

Rappelons également que si les nouvelles technologies ont permis l'essor de nombreuses innovations stratégiques (Amazon, Vente-privée.com – voir le mini-cas ci-dessous –, Uber, Airbnb, eBay, Zopa et autres modèles de *peer to peer banking*, c'est-à-dire de prêts d'argent entre particuliers…), il est important de préciser qu'il est également possible d'innover dans des secteurs plus « traditionnels », comme nous le montre le mini-cas *Michelin Fleet Solutions* développé au chapitre 4.

MINI-CAS d'entreprise



Vente-privée.com, leader de l'e-commerce en France

Créé en 2001, Vente-privée.com est aujourd'hui un acteur clé de l'économie numérique française et européenne. En 2014, la société a réalisé 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires, avec plus de 2 200 employés, 18 millions d'adhérents et 75 000 colis envoyés chaque jour. La société ne compte pas ou peu de dettes et un besoin en fonds de roulement fortement négatif, générant 5 % de résultat net.

• L'avantage de l'e-commerce

Pourtant, son PDG fondateur Jacques-Antoine Granjon et ses associés ne sont pas des hommes issus du numérique. Bien au contraire : ils ont développé durant plus de 15 ans une expertise dans l'achat et la revente des fins de série des marques de prêt-à-porter. Dans les années 1990, leur société, intermédiaire de négoce entre les marques et les chaînes de solderies, réalisait tant bien que mal quelques dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires en « débarrassant » les marques de leurs invendus. Mais le besoin en fonds de roulement était clairement un frein au développement : les articles achetés étaient payés directement aux marques mais payés beaucoup plus tard par les solderies, d'où des tensions constantes en fin de mois avec les banquiers.

À la fin des années 1990, l'Internet haut débit arrive en France. Anticipant un potentiel, inspiré par Jeff Bezos et la réussite d'Amazon, Jacques-Antoine Granjon s'essaye prudemment à la vente d'invendus de marques *via* Internet, au travers d'un site web proposant des « événements », c'est-à-dire la vente pour une durée limitée (quelques jours) d'une quantité limitée de produits d'une marque donnée, exclusivement pour les « membres » enregistrés de Vente-privée.com, avec des prix discount, entre 50 % et 70 %. Une seule règle pour les cyberacheteurs : premier arrivé, premier servi. Pour certaines marques, il y a parfois plus de 400 000 membres qui se connectent à 7 heures du matin pour ne pas rater les bonnes affaires ! Le succès est fulgurant.

• La prime au premier entrant

Copié rapidement, le nouveau *business model* imaginé par Granjon a permis à Vente-privée.com de rester le leader incontesté en France (Showroomprivé.com, son principal concurrent, réalise moins de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires), essentiellement pour deux raisons :

– Alors que ses concurrents ont dépensé de fortes sommes pour soigner leur site et acquérir de nouveaux clients, Vente-privée.com a investi avant tout sur la construction d'une offre de qualité, alléchante pour les clients. La relation avec les marques, bâtie dans sa précédente entreprise de négoce, était donc une ressource rare exploitée par Granjon pour

construire le site.

– Le besoin en fonds de roulement fortement négatif issu de ce nouveau *business model* (l'internaute paye immédiatement, mais les marques ne sont payées qu'en fonction des quantités vendues effectivement à l'issue de la vente), soit l'absence de stocks et un décalage de trésorerie précieux ont permis de financer une croissance annuelle qui a atteint plus de 50 % tous les ans pendant près de 5 ans. Vente-privée.com a bénéficié de cette prime au premier entrant.

La réussite du modèle a fait des émules partout en Europe, et la prime au premier entrant a créé des champions locaux dans tous les pays européens, rendant difficile le déploiement de Vente-privée.com à l'international. C'est certainement pour cette raison que l'entreprise s'est tournée en 2011 vers les États-Unis, grâce à un *joint-venture* avec American Express, qui s'est soldé par un échec. L'entreprise cherche donc aujourd'hui la croissance à travers de nouvelles prises de participations en Europe, comme en Belgique par exemple. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. En quoi Vente-privée.com est-il un nouveau *business model* ? A-t-il créé un nouveau marché ?

2. Quelles sont les ressources qui ont permis l'expansion de Vente-privée.com ?

3. Quels peuvent être les axes de croissance après plus de quinze ans d'existence ?

2.2 Les degrés de l'innovation

En complément de sa nature, l'innovation peut également être caractérisée par son degré (voir la figure 11.1 ci-dessous). Comme nous l'avons déjà vu au chapitre 4, on distingue l'innovation incrémentale de l'innovation de rupture :

- **L'innovation incrémentale**, également appelée innovation d'amélioration, de routine ou d'exploitation, n'entraîne qu'un changement limité par rapport à l'offre de référence et n'exige pas de réels savoir-faire nouveaux. L'amélioration progressive des performances et du rendement des moteurs à explosion pour les automobiles en est un exemple.

Depuis la fin du XIX[e] siècle, l'évolution s'est faite de manière continue, sans remettre en cause la conception fondamentale du moteur ni exiger à aucun moment des compétences radicalement nouvelles, même si, au bout du compte, le contenu technologique des moteurs a beaucoup changé. De même, en électronique, la loi de Moore postule que la puissance des microprocesseurs et la taille des mémoires doublent en moyenne tous les 18 mois, et ceci à coût égal.

- **L'innovation de rupture**, également qualifiée de radicale, ou d'exploration, modifie

profondément les références habituelles concernant la valeur perçue d'une offre et son coût.

Ainsi, toujours dans le domaine de la motorisation automobile, le moteur à piston rotatif, le moteur à deux temps à injection ou bien encore le moteur hybride thermique-électrique constituent tous trois des innovations de rupture introduisant des standards nouveaux en matière de silence, de pollution, de légèreté ou de consommation d'énergie.

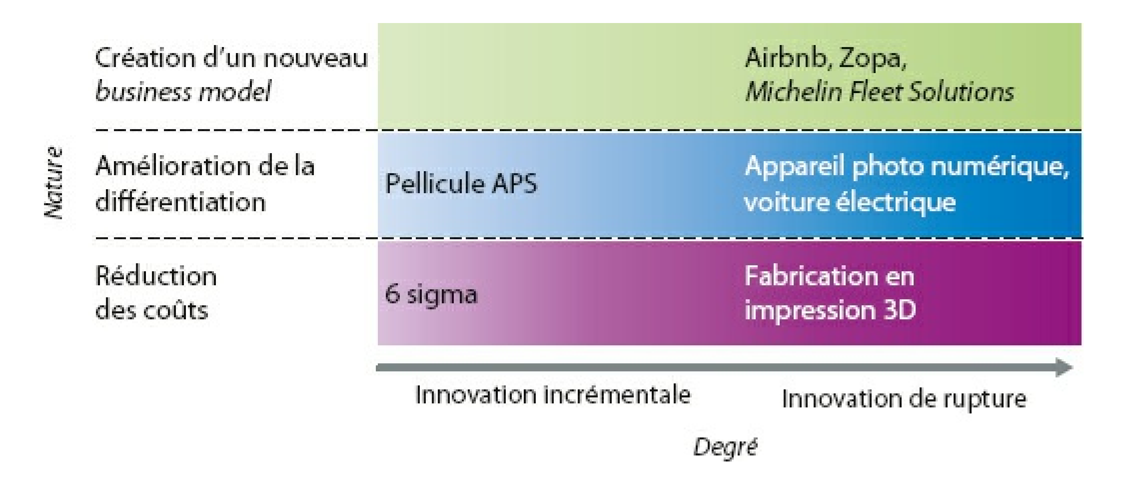


Figure 11.1 **Nature et degré de l'innovation**

Ces nouveaux concepts exigent également des savoir-faire nouveaux, souvent totalement étrangers au savoir-faire traditionnel. Ils forcent donc les firmes en place à se poser de nouvelles questions, à développer de nouvelles compétences techniques et commerciales et à employer de nouvelles méthodes de résolution des problèmes. C'est pourquoi les innovations radicales sont particulièrement rares : selon le cabinet de conseil Booz-Allen, seulement 6 à 10 % des nouveaux produits, par exemple, seraient vraiment des innovations stratégiques au sens strict.

> Le domaine de la photographie en offre une excellente illustration. Les années 1990 ont vu émerger deux nouvelles technologies.
>
> – L'APS, avec ses attributs originaux (trois formats de photos, pellicule automatique et interchangeable), n'était qu'une innovation incrémentale qui améliorait, sans la modifier profondément, la photographie analogique. C'était d'ailleurs un nouveau standard partagé, promu par l'ensemble des acteurs classiques de l'industrie.
>
> – La photographie numérique, en revanche, a été une innovation de rupture. Non seulement elle introduisait de nouvelles compétences dans le métier mais, en supprimant la pellicule, elle mettait en péril le *business model* si florissant des acteurs majeurs de l'industrie. Et l'on sait par quelles périodes d'errance et par quels affres Kodak et Polaroid sont passés depuis (voir le mini-cas Polaroid dans le chapitre 18).

Si l'innovation stratégique et la création de nouveaux *business models* constituent par essence une innovation de rupture, les innovations de processus et de produits sont le plus souvent des innovations incrémentales. Alors que les *start-up* recherchent souvent les ruptures radicales, les entreprises établies ont tendance à privilégier des innovations qui restent cohérentes avec leur *business strategy*. Il s'agit la plupart du temps d'innover de manière continue et incrémentale pour améliorer l'offre existante en cultivant et en raffinant l'avantage concurrentiel de l'entreprise. C'est pourquoi il s'agit d'innovations d'amélioration. En ce sens, elles sont en général faciles à copier et peu durables. Seule la capacité de l'entreprise à les exploiter vite et à en lancer régulièrement de nouvelles lui permet d'en tirer tous les fruits.

Il est donc indispensable de générer et de renouveler constamment le vivier d'opportunités

d'innovations incrémentales et de procéder comme le joueur d'échecs qui sait anticiper plusieurs coups successifs. Ce genre de pratique, si elle est bien menée, s'avère extrêmement perturbatrice pour les concurrents. Sa mise en œuvre suppose des principes de fonctionnement interne très particuliers que nous examinerons dans la quatrième partie de ce chapitre. Mais si elles sont faciles à copier, comment s'assurer de bien bénéficier des rentes issues de l'innovation ?

2.3 S'approprier les bénéfices de l'innovation

Il existe cinq manières pour une entreprise de conserver le bénéfice de son innovation : les droits de propriété intellectuelle, le secret, la complexité et le savoir-faire tacite, le *lead time* et la courbe d'expérience, et enfin les partenaires et ressources complémentaires.

Les droits de propriété intellectuelle (DPI)

Le principe des DPI est d'accorder à l'innovateur un monopole momentané (vingt ans pour un brevet entretenu en Europe) de l'exploitation de sa découverte en échange d'une divulgation publique de son nouveau savoir-faire, ce qui fait progresser la connaissance générale. Les DPI recouvrent :

– les **brevets**, qui couvrent toute invention nouvelle de produit ou processus, non évidente, utile et concourant à faire progresser l'état de l'art. En Europe, seules les inventions techniques peuvent être protégées, alors qu'aux États-Unis un *software* et un *business process* sont protégeables ;

– les **marques**, qui permettent d'identifier et distinguer les offres. Dans le luxe et les sodas, elles représentent environ 50 % de la capitalisation boursière des firmes ;

– les **dessins** et **modèles**, qui protègent les formes, couleurs, aspects des produits ;

– les **copyrights**, très importants dans les industries artistiques.

Globalement, plus ces DPI sont nombreux (un portefeuille de brevets liés est préférable à un seul brevet global ou princeps) et combinés, plus la protection est efficace. Mais cette efficacité dépend aussi beaucoup du type d'innovation : forte, *a priori*, pour les technologies/produits mais beaucoup plus faible pour les innovations de service, plus facilement contournables ou copiables.

> Cela n'empêche nullement Dell de déposer annuellement un nombre impressionnant de brevets et de *business process*, davantage pour bloquer ses concurrents, avec une stratégie de type « champ de mines », que pour se protéger réellement. Amazon revendique de son côté le monopole sur son système d'achat Internet *one-click*.

Quelles que soient les imperfections du système, les entreprises sont devenues très soucieuses de la valeur économique de leur portefeuille de propriété intellectuelle et déposent de plus en plus de brevets. Comme les actifs immatériels représentent, selon les dernières études, plus de 75 % de leur capitalisation boursière, la bonne gestion de leurs DPI devient une priorité.

Le secret

Le désavantage des DPI est de rendre l'information publique et donc de faciliter le

détournement et l'imitation créative, d'autant plus aisés quand il s'agit de « formules et de recettes », comme dans la chimie fine. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises et secteurs préfèrent se protéger par le secret. Celui-ci suppose tout un ensemble de dispositifs et méthodes à mettre en place au sein de l'entreprise (clauses de secret dans tous les contrats, contrats de travail inclus ; zones d'accès protégées ; classement de tous les documents) qui s'avère bien lourd à gérer… et qui se révèle souvent inefficace, compte tenu de la multiplication des échanges au sein des communautés de métier et de la valeur d'un bon *retro-engineering*.

Le caractère tacite et complexe de l'innovation

Le potentiel de non-imitation d'une innovation dépend fondamentalement de la difficulté à la comprendre et à la communiquer. Si le savoir-faire codifiable est par définition communicable et interprétable aisément, l'accumulation d'un savoir-faire tacite diffus et fondé sur un assemblage de ressources spécifiques et immatérielles l'est beaucoup moins. Plus le savoir-faire sera complexe, plus il sera dur à imiter.

C'est ainsi que certaines innovations de service peuvent être durables et défendables car elles sont fondées sur un ensemble complexe et original d'éléments matériels et immatériels, individuellement identifiables mais dont la combinaison gagnante est difficile à reproduire ; ce que nous appellerons des **innovations « impressionnistes »** en référence aux tableaux des peintres du même nom composés de taches simples vus de près mais dont la beauté et l'originalité apparaissent en prenant de la distance. On peut donc en conclure que, paradoxalement, il vaut mieux déposer les innovations qui sont codifiables et garder secrètes celles qui ont les qualités inverses.

Lead time et courbe d'expérience

Si les caractères tacite et complexe d'une innovation ne la protègent pas éternellement, ils lui donnent au moins du temps. On appelle *lead time* le temps dont dispose l'innovateur avant d'être rattrapé par la concurrence. Il convient d'utiliser habilement ce temps pour acquérir les compétences, la notoriété, l'expérience et la position permettant de croître, renforcer les barrières à l'entrée, défendre le *leadership* et exploiter l'avantage concurrentiel en s'appropriant la rente entrepreneuriale.

> Microsoft et Intel sont deux illustrations exemplaires, sur le plan de la rentabilité et de la valeur, de la bonne exploitation du *lead time*. C'est durant cette période que les innovateurs sont les seuls à bénéficier de l'effet d'expérience, pouvant, s'ils sont capables de générer des volumes importants très vite, créer un différentiel de coûts et de prix difficile à rattraper (voir le chapitre 2).

Partenaires et ressources complémentaires

La réussite d'une innovation dépend fortement, nous l'avons vu, de la capacité de l'entreprise à l'exploiter rapidement, ce qui suppose des moyens financiers, industriels et commerciaux importants. L'entreprise a généralement besoin de ressources complémentaires à sa capacité innovatrice, ressources qu'elle devra mobiliser seule ou, la plupart du temps, au sein d'un réseau de partenaires (voir le chapitre 17).

Remarquons que si elle est capable de « capter » les meilleurs partenaires possibles pour chaque élément de son architecture de valeur, elle renforce son avantage et les barrières à l'imitation. La contrepartie est qu'elle devra nécessairement partager la valeur créée, et donc sa

rente, avec les partenaires pour les intéresser à faire partie de son réseau. Plus les partenaires apporteront à l'association des ressources spécifiques et rares, plus la partie de la rente créée qu'ils capteront sera importante. S'ils apportent en revanche des ressources génériques, l'entreprise conservera l'essentiel de la rente, mais celle-ci sera moins durable et défendable car le réseau sera plus aisé à copier par les futurs concurrents. C'est un des dilemmes de l'innovation.

3 Oser les innovations de rupture

Alors même que le terme « croissance » évoque un processus constant et continu, il est souvent indispensable d'introduire des innovations de rupture pour croître. Seules ces innovations procurent des offres véritablement nouvelles à mettre sur le marché. Et si l'entreprise n'innove pas, des concurrents, ou de nouveaux entrants, le feront. Plutôt que de se laisser prendre des parts de marché par les innovateurs, il vaut mieux cannibaliser son offre soi-même ! Or, les caractéristiques mêmes des innovations de rupture les rendent difficilement accessibles pour les entreprises existantes, par rapport aux *start-up*. Nous avons déjà abordé certaines de ces difficultés au chapitre 4, lorsque nous avons exposé les handicaps des entreprises existantes à l'introduction de nouveaux *business models*. Nous les reprenons et complétons ici en parlant de toutes les innovations de rupture (voir la figure 4.2 pour la distinction entre innovation stratégique et de rupture).

3.1 Surmonter les obstacles internes à l'innovation

Force est de constater que bien peu d'innovations de rupture sont générées par des entreprises établies. Ainsi, sur 27 inventions clés apparues dans les cinquante années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, seulement 7 sont dues à des entreprises établies[1]. Il est tellement difficile de rompre avec une stratégie éprouvée et une activité existante pour s'aventurer sur des chemins inconnus ! L'innovation se heurte en effet à quatre obstacles essentiels.

- Le premier obstacle est le **niveau de risque**. Si les innovations de rupture débouchent parfois sur des succès retentissants, avec des croissances très fortes et des profits élevés, elles se soldent le plus souvent par des échecs cuisants. La forte probabilité d'échec se combine avec la nécessité d'engager des ressources importantes sur une longue durée, ce qui rend le niveau de risque dissuasif. En cela, l'innovation de rupture suit la règle économique habituelle « *high risk, high return… or high loss* ».

- Vient ensuite le **diktat du ROIC** (*Return On Invested Capital*), issu de la notion de création de valeur pour l'actionnaire. C'est pour valoriser l'entreprise que l'on cherche la croissance horizontale. Pourtant, la logique de création de valeur qui exige que le ROIC soit supérieur au coût du capital (voir le chapitre 9) est désormais si bien intégrée par les grandes entreprises que celles-ci mettent systématiquement en œuvre des processus de sélection des

investissements qui placent la barre de rentabilité à des niveaux très élevés dès que le projet paraît incertain. Ces critères conservateurs « tuent dans l'œuf » toute velléité d'accepter le non-normé, le non-maîtrisé, le non-prévisible, autant dire toutes les innovations qui surprennent et dérangent.

- Ce deuxième obstacle est d'autant plus important qu'il se combine à un troisième : la pratique assidue de **l'analyse concurrentielle et de l'intelligence économique**. Ces pratiques, qui sont censées améliorer les performances des entreprises en leur permettant de compenser leurs points faibles et de se rapprocher des « meilleurs de leur classe », conduisent en fait à un parfait conformisme. On préfère copier les concurrents les plus performants plutôt que d'identifier et de valoriser ses différences en mettant en œuvre des stratégies innovantes. Cela révèle une utilisation paradoxale des théories de Porter[2] qui est pourtant le chantre de la différenciation (voir le chapitre 3).

- Le quatrième obstacle est **l'identité de l'entreprise**, force d'inertie qui peut s'opposer consciemment ou non à l'accueil de l'innovation dans l'organisation. L'innovation est souvent vue comme une trahison de la stratégie qui a fait le succès passé de l'entreprise. Il est donc parfois nécessaire de la protéger du reste de l'organisation en mettant en place des structures particulières, comme l'a fait Nestlé pour Nespresso.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'innovation de rupture est difficile pour les entreprises existantes, qui font face à un véritable dilemme.

3.2 Résoudre le dilemme de l'innovateur

Christensen donne une clé intéressante pour comprendre la difficulté paradoxale des leaders d'une industrie à développer des innovations de rupture[3]. D'après lui, ce n'est pas parce qu'elles commettent des erreurs que les entreprises établies ratent les innovations majeures dans leur industrie. Ainsi, presque tous les distributeurs classiques ont raté le *hard discount*, tous les fabricants de mini-ordinateurs ont raté le virage des ordinateurs personnels, les grands sidérurgistes n'ont pas su résister aux *mini-mills*… non pas parce que les dirigeants de ces entreprises étaient incompétents et qu'ils ont pris de mauvaises décisions, mais parce que justement, ils étaient très compétents et qu'ils ont pris des décisions rationnelles ! D'où le concept de « **dilemme de l'innovateur** » : réagir rationnellement à certaines innovations peut conduire tout droit à l'échec.

Pour expliquer ce paradoxe, Christensen identifie deux types d'innovation. Seules les innovations que Christensen appelle ***disruptive innovations***, soulignant ainsi qu'il s'agit d'innovations qui introduisent non seulement une rupture, mais aussi une perturbation, sont dangereuses pour les entreprises performantes. Les autres innovations, dites ***sustaining innovations***, sont très bien exploitées par les leaders. Les innovations *sustaining*, qui peuvent être des innovations de rupture ou non, améliorent les performances des produits existants et présentent donc un avantage évident pour les clients existants. À l'inverse, les innovations *disruptive* semblent peu attractives et n'intéressent, du moins au départ, qu'une clientèle limitée.

À ce titre, l'auteur[4] a précisé récemment que la société de taxi Uber, même si elle transforme profondément le secteur des taxis, est à ses yeux une *sustaining innovation* et non une *disruptive innovation* : en effet, l'offre de cette société est attractive pour l'ensemble des clients et est relativement simple à copier par ses concurrents. À l'inverse, Netflix est un bon exemple de *disruptive innovation* : ignoré au départ par Blockbuster, le leader américain du marché de location de DVD, ce dernier a fini par mourir, car Netflix, avec sa vidéo en *streaming*, s'est révélé à la fois plus attractif et moins cher pour le client.

Selon Christensen, les entreprises leaders, justement parce qu'elles sont performantes et bien gérées, sont parfaitement à l'aise avec les innovations *sustaining*, mais sont complètement désarmées face aux innovations *disruptive*. La démonstration tient en trois points.

- La technologie *disruptive* crée une nouvelle proposition de valeur. Le produit ou le service est moins cher, plus simple, plus pratique à utiliser mais il a une performance moindre, au moins à court terme (point illustré par l'icône en forme de bombe sur la figure 11.2). Cette infériorité technique n'est cependant pas absolue : sur certains attributs, l'innovation *disruptive* est mieux placée que l'offre de référence. Il en est ainsi du *hard discount* par rapport aux hypermarchés.

- Sans le savoir, les leaders du secteur font le lit de l'innovation *disruptive* parce qu'ils ont tendance, en raffinant sans arrêt leur offre, à faire aux clients une proposition de valeur finalement trop élevée par rapport aux besoins de ceux-ci (droites « innovation incrémentale » et « besoins du client » sur la figure 11.2). La pénétration de l'innovation *disruptive* peut donc être très rapide, une fois que les clients se rendent compte que la nouvelle offre répond en fait à leurs besoins pour moins cher. C'est ainsi qu'en Europe, les hypermarchés en sont progressivement arrivés à pratiquer des prix trop élevés par rapport au pouvoir d'achat des ménages les plus modestes, qui constituaient au départ leur cœur de cible.

- Investir dans une offre *disruptive* émergente ne serait pas rationnel pour une firme établie. Les nouveaux produits, plus simples et moins chers, génèrent des marges plus faibles. Au départ, ils ne sont attractifs que pour des clients marginaux et peu rentables. Donc, les entreprises les plus performantes, qui sont à l'écoute de leurs meilleurs clients et qui savent investir dans le développement de produits rentables générant des volumes importants, ne voient pas l'intérêt de mettre le moindre sou dans ces innovations. Initialement, le micro-ordinateur a été perçu comme l'ordinateur du pauvre, le *hard discount* comme la supérette de l'indigent, la compagnie aérienne *low cost* comme un concurrent de l'autocar… pas de quoi inquiéter IBM, Carrefour ou Air France !

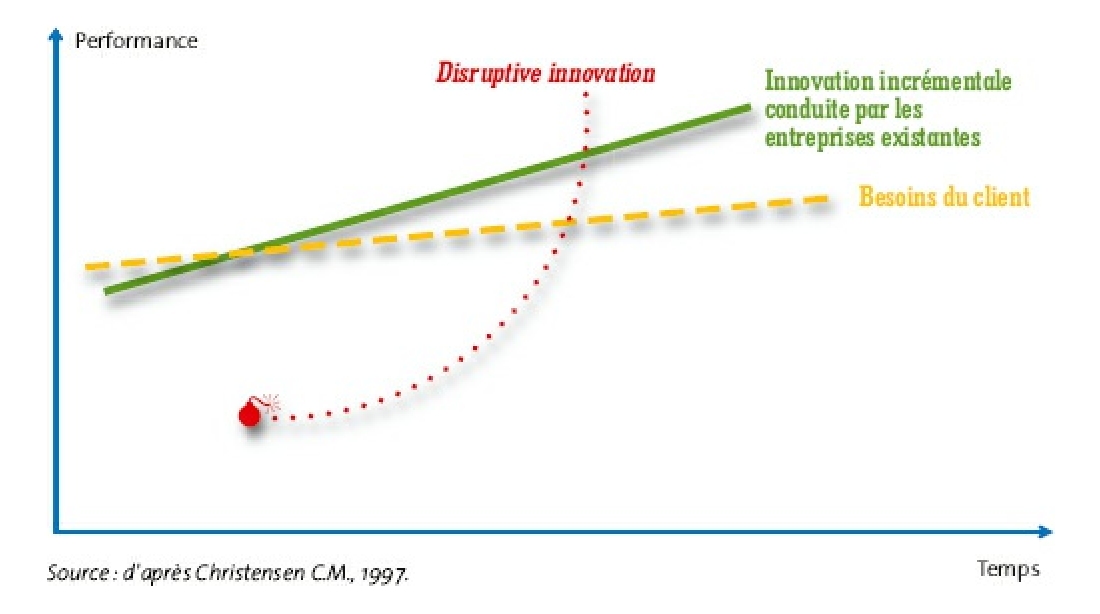


Figure 11.2 ***Disruptive innovation***

Au total, quand les leaders se rendent compte que la nouvelle offre cannibalise l'offre de référence, il est déjà trop tard. S'ils ne se sont pas positionnés suffisamment tôt, ils ne parviennent pas à rattraper leur retard. Ce sont les nouveaux entrants, ceux qui ont su se lancer assez tôt avec l'offre *disruptive*, qui triomphent. Pour éviter ce sombre pronostic, les entreprises leaders ont intérêt à cannibaliser elles-mêmes leur offre. Elles doivent investir tôt et agressivement dans les innovations *disruptive*. Deux stratégies sont possibles :

– **créer un nouveau marché** en attirant des non-consommateurs de l'offre de référence ;

– **cannibaliser le marché existant** par le bas.

Une série de tests peut aider à évaluer les chances de succès de ces deux stratégies, comme le montre l'encadré En pratique ci-dessous.

EN PRATIQUE

Évaluer les innovations disruptive[1]

En lançant une innovation *disruptive*, l'entreprise cherche à déstabiliser le marché à son profit, soit en créant un nouveau marché, soit en cannibalisant par le bas l'offre de référence.

Trois tests permettent d'évaluer le potentiel de l'innovation à attirer des non-consommateurs de l'offre de référence, créant ainsi un « nouveau » marché qui cannibalisera le marché traditionnel par la suite :

- ✔ L'innovation cible-t-elle des consommateurs potentiels pour lesquels l'offre de référence est inaccessible, parce qu'elle est trop chère ou qu'elle exige des savoir-faire particuliers ?
- ✔ Ces consommateurs potentiels accueilleront-ils avec enthousiasme un produit ou un service plus simple ?
- ✔ Ce produit simple leur permettra-t-il de réaliser plus facilement et de manière plus efficace ce qu'ils essayaient de faire d'une tout autre manière auparavant ?

Deux tests permettent d'estimer le potentiel de l'innovation à se substituer par le bas à l'offre de référence :

- ✔ L'offre de référence est-elle déjà « meilleure qu'il ne faut » pour les clients traditionnels ?
- ✔ Est-il possible de créer un nouveau *business model* ?

1 Christensen C.M. *et al.*, 2002.

La thèse de Christensen a un caractère éminemment polémique. Apparemment, les innovations les plus porteuses de bouleversement, mais aussi de croissance, se font au mépris des clients existants. Ne répondez pas à leurs besoins ! Dégradez l'offre ! Évitez les études de marché, elles vous avertissent toujours trop tard ! Pour innover, la première chose à faire semble être de servir des clients qui sont partout, sauf dans la cible de l'entreprise.

Cette thèse iconoclaste bat en brèche l'avis général de nombreux experts, notamment dans les industries de services, qui croient que les seules innovations valables et porteuses de croissance sont celles qui proviennent d'une surveillance attentive, et créative, de l'expérience que les clients vivent avec le produit. Nous discutons cette affirmation dans l'encadré Controverse suivant.

CONTROVERSE

« *Techno push* » ou « *Market pull* » ?

Une entreprise est-elle plus innovante si elle écoute en priorité ses ingénieurs ou ses commerciaux ? Cette polémique en rejoint une autre, plus théorique. Le point de vue « *techno push* » renvoie à la théorie des ressources (voir le chapitre 5), selon laquelle la compétitivité de l'entreprise provient de facteurs endogènes. À l'inverse, l'approche « *market pull* » rejoint ceux qui pensent que les facteurs de compétitivité d'une entreprise sont principalement exogènes.

On trouve la R&D à l'origine de beaucoup d'innovations radicales, et son impact sur la croissance des marchés est considérable : automobile, avion, transistor, PC, téléphonie mobile et iPad sont des exemples connus. D'autant que si les nouveaux entrants échouent généralement à renverser le leader, ils l'emportent dans 70 % des cas lorsqu'ils utilisent une rupture technologique[1].

Il existe donc une école selon laquelle le ***techno push*** est le vecteur principal de création de valeur. C'est notamment le cas dans les entreprises à forte culture d'ingénieurs. Il est alors courant que l'opinion du client ne soit prise en compte qu'en dernier ressort, au moment de la commercialisation, voire pas du tout dans 50 % des cas[2]. Il n'en demeure pas moins que les entreprises rencontrent des difficultés à utiliser l'innovation technologique pour créer de la valeur, car, comme nous l'avons vu, elle offre, au départ, des marges moindres et intéresse rarement les clients existants.

Une entreprise orientée « marché » est celle qui cherche à comprendre les besoins exprimés et latents de ses clients[3]. La création de valeur par les clients peut se définir en prenant le contre-pied de la sagesse populaire, qui dit qu'il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué. Innover par le marché revient en fait à se demander à quoi bon tuer l'ours si on n'a pas vendu sa peau. Il faut ne plus être au service de sa technologie, mais mettre sa technologie au service de ses clients. De fait, pour de nombreux auteurs, le client est à la base du processus de création de valeur par l'innovation.

N'oublions pas cependant que l'approche ***market pull*** peut s'avérer contre-productive. DEC est un cas souvent cité[4] pour son incapacité à comprendre l'intérêt du marché (alors naissant) du PC, ce qui aurait nécessité de prendre du recul par rapport à ses clients habituels, pas intéressés par un tel produit. Bien que DEC possédât toutes les compétences pour se lancer dans ce nouveau marché, cette erreur l'a conduit inexorablement au déclin, la niche de départ étant devenue le marché principal.

Le bon sens privilégie une approche combinée et le problème se pose plutôt en termes de phasage. Il est naturel qu'une innovation technologique commence par une phase clairement *techno push*, pendant laquelle les uniques clients seront constitués de clients pionniers. Mais lors de la commercialisation à une clientèle de masse, l'innovateur devra se tourner vers ses clients.

1 Markides C., 1997.
2 Allen J. *et al.*, 2006.
3 Slater S. et Narver J., 1999.
4 Christensen C.M. et Overdorf M., 2000.

3.3 Traverser l'abîme

Les innovations de rupture sont également particulièrement difficiles pour les entreprises existantes car elles nécessitent beaucoup de temps. D'après Geoffrey A. Moore[5], l'innovation doit en effet franchir trois étapes pour réaliser son plein potentiel de croissance : capter ses premiers clients, traverser l'abîme et convaincre les clients majoritaires (voir la figure 11.3).

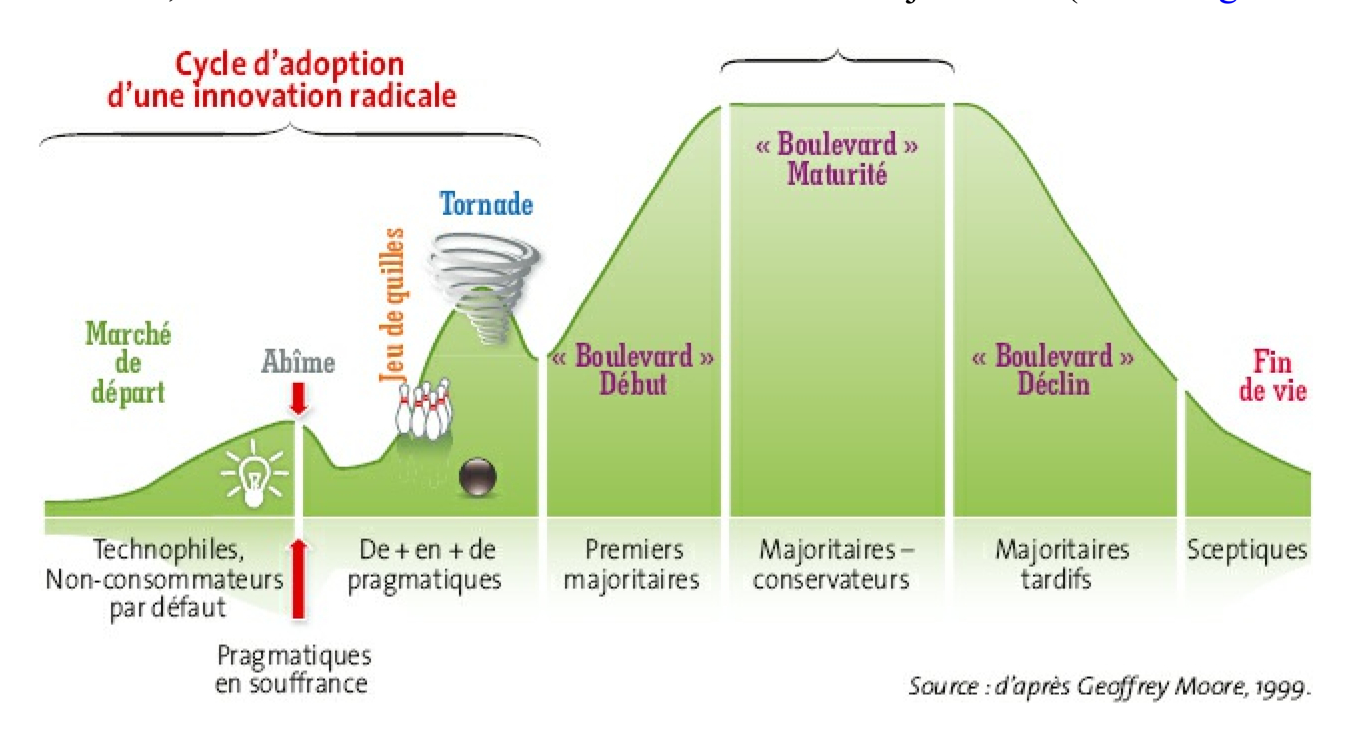


Figure 11.3 **Le cycle d'adoption d'une innovation radicale**

3.3.1 Identifier et capter les « clients pionniers » (*early adopters*)

L'innovation étant au départ sous-performante par rapport à l'offre de référence, son potentiel client initial est très limité. Il se restreint à deux types de cibles :

- **les « non-consommateurs par défaut »**, qui ne sont pas ou peu consommateurs de l'offre de référence pour des raisons de moyens, financiers essentiellement, et qui peuvent saisir l'opportunité de la nouvelle offre, moins performante mais moins chère ;
- **les « technophiles »** ou **« visionnaires »** qui survalorisent les caractéristiques spécifiques et distinctives de l'offre innovante tout en sous-valorisant certains attributs de valeur de l'offre traditionnelle.

Dans cette phase de démarrage, il est primordial pour l'entreprise innovatrice d'identifier ces clients pionniers et de construire une offre et un *business model* qui leur soient adaptés, afin

de pouvoir les capter rapidement et totalement. Remarquons que, contrairement aux idées reçues, les « technophiles » ne sont qu'un des groupes possibles. S'intéresser aux non-consommateurs peut être plus porteur.

3.3.2 Traverser l'abîme (*crossing the chasm*)

Les clients pionniers ne représentent, selon les secteurs, que 2 à 10 % du marché global. Après leur captation, la croissance risque de stagner, voire même de régresser dans le cas des biens durables. Il faut alors passer à ce que l'on nomme **les « pragmatiques »** et savoir les convaincre. C'est ce que Moore appelle « traverser l'abîme » parce que les attentes de ces deux segments sont très différentes et, qu'en raison de ces différences, les clients pionniers ne sont pas forcément des référents pour convaincre les pragmatiques.

Les pragmatiques sont des clients de l'offre de référence. Pour changer, ils attendent non seulement un différentiel de performance significatif par rapport à cette offre, mais surtout sont très soucieux de la fiabilité et des risques de transfert, qualités dont manque l'offre innovante. Il faut alors segmenter, cibler, prioriser, adapter et conquérir progressivement chacun des segments de la population des pragmatiques. En commençant par les « pragmatiques en souffrance », ceux pour lesquels l'offre de référence est très insatisfaisante. Il n'empêche cependant que cette dernière devra s'améliorer pour faciliter la substitution.

Cette amélioration se fera progressivement, grâce au volume et à l'apprentissage engrangés au fur et à mesure des cibles conquises. C'est ce que Moore appelle le phénomène de « jeu de quille » (un segment conquis permet d'aborder et de conquérir les segments adjacents et proches qui « tombent » comme des quilles). Il faut essayer à ce stade de générer la « tornade », c'est-à-dire la phase d'hypercroissance où les pragmatiques adoptent massivement l'offre innovante, qui s'améliore avec l'expérience et le volume. Cette phase est donc particulièrement critique.

3.3.3 Convaincre la « majorité » du marché traditionnel

La majorité des clients est surtout sensible à des arguments économiques. Elle est également très soucieuse des coûts de transfert, perçus et pas nécessairement réels. **Les « majoritaires »** surévaluent ce qu'ils ont l'habitude de posséder. Ils sous-estiment les gains de la nouveauté et surévaluent significativement les pertes qu'ils endureront s'ils doivent passer à ce qui est nouveau et inhabituel[6]. En moyenne, ces consommateurs potentiels surévaluent leurs pertes, en cas de transfert, d'un facteur de 3. Et comme les innovateurs surévaluent les gains relatifs de leur offre d'un facteur de 3 également, on en arrive au **paradoxe de l'innovation** ou « **l'effet 9×** »[7].

Ce chiffre est confirmé par de nombreux auteurs qui estiment que, pour réussir, une innovation radicale doit proposer une performance de 5 à 10 fois supérieure à celle de l'offre de référence[8].

Andy Grove, le fondateur d'Intel, conseille quant à lui d'ambitionner un facteur de progrès de 10. Ce sont des résultats que l'on peut constater dans le secteur des équipements de santé (IRM ou technologie de l'angioplastie à ballon). Bref l'innovation doit non seulement avoir un potentiel d'amélioration fort mais, pour pénétrer cette cible et les suivantes, les entreprises innovantes doivent être capables de le démontrer en progressant régulièrement ou par sauts et en

complétant l'innovation radicale par toute une série d'innovations de produit ou de processus. Le succès passe donc par une réconciliation de tous les types d'innovations.

MINI-CAS d'entreprise



Le développement chaotique de la voiture électrique

En 2016, le marché mondial de l'automobile est en hausse, avec près de 75 millions de véhicules neufs, accroissant encore le parc mondial estimé à plus de 1,5 milliard de véhicules. Cependant, la raréfaction programmée du pétrole, associée au réchauffement climatique, conduit les principaux compétiteurs à se préparer à une potentielle reconfiguration radicale de l'industrie. De ce fait, l'avènement de la voiture électrique, innovation de rupture par rapport aux véhicules à moteur à combustion, devient une hypothèse crédible, même si de nombreux handicaps (autonomie et vitesse, entre autres) liés à des insuffisances dans ses composants (batteries lourdes, volumineuses et de faible puissance) persistent. Les stratégies développées pour se préparer à cette transformation divergent selon les acteurs.

• Toyota ou la stratégie gagnante du véhicule hybride

La stratégie du constructeur japonais découle d'une vision de très long terme puisque ses premières automobiles hybrides ont été commercialisées en 1997 (300 ventes). L'innovation technologique résidait alors dans l'association de deux moteurs (un moteur thermique et un moteur électrique non rechargeable sur une source d'énergie externe) et la gestion automatique du choix énergétique optimal. La constance stratégique de Toyota lui a permis de faire de son modèle phare, la Prius, le véhicule hybride le plus vendu sur la planète (3,5 millions d'unités) et de dépasser, en 2015, le seuil de 8 millions de ventes de véhicules hybrides. Ce succès s'explique par une forte implantation internationale (90 pays), une performance énergétique similaire à celle de véhicules diesel équivalents, la très grande fiabilité des modèles et leurs vertus écologiques. Toyota estime ainsi avoir évité depuis son lancement la consommation de 22 milliards de litres de carburant et le rejet de 58 millions de tonnes de CO_2 dans l'atmosphère depuis que le modèle hybride a été commercialisé.

• Renault-Nissan ou le pari spéculatif du tout-électrique

Le constructeur français a tenté une approche plus audacieuse en se focalisant sur des véhicules 100 % électriques. Impulsée par son dirigeant, Carlos Ghosn, cette stratégie porte partiellement ses fruits. Le groupe a effectivement vendu 200 000 véhicules électriques depuis le lancement de la Nissan Leaf et la croissance des ventes des véhicules électriques du groupe était de 20 % en 2014. En France, le modèle ZOE est largement leader des ventes de voitures électriques (60 % de parts de marché), mais avec un volume marginal (10 000

véhicules en 2015). Si Renault-Nissan peut effectivement revendiquer un *leadership* mondial sur les voitures électriques, c'est donc sur un très petit périmètre. Ainsi, ce marché est estimé à seulement 1 % du marché mondial (contre 7 % pour les véhicules hybrides), ce qui représenterait un potentiel de 1,1 million de véhicules, à l'horizon 2020. En 2015, le groupe semble infléchir sa stratégie et cibler le marché des hybrides. Ainsi Renault a confirmé son intention de lancer ses premières voitures hybrides en 2017.

• Tesla ou l'émergence d'un nouvel entrant innovant

Elon Musk crée Tesla Motors en 2003, après avoir revendu Paypal. Son objectif est de révolutionner le monde automobile en proposant un véhicule tout-électrique performant et attractif, connecté, et en intégrant toute la chaîne de valeur, de la conception à la production du véhicule mais également des batteries électriques. En 2014, Elon Musk lance sa « *gigafactory* », usine destinée à fabriquer les batteries lithium-ion qui équipent les véhicules électriques Tesla, mais qui pourraient également être destinées aux secteurs résidentiel et commercial dès 2016. L'approche innovante de Tesla en fait un leader mondial du secteur. Si son chiffre d'affaires reste assez marginal (3,2 milliards de dollars en 2015, contre 252 milliards d'euros pour le groupe Toyota la même année), sa croissance (+58 % en 2015) et sa valorisation boursière (26 milliards de dollars en janvier 2016) en font une des pépites du secteur, malgré des résultats opérationnels constamment négatifs.

• Autolib' ou la voiture électrique comme service

Lancé en 2011, le projet Autolib' est un service public de partage de véhicules électriques en libre-service en Île-de-France. Après un appel d'offres, le choix se porte sur le groupe Bolloré et son véhicule Bluecar. Il s'agit d'une voiture 100 % électrique produite par la société italienne Cecomp, équipée de batteries LMP (Lithium Métal Polymère) du groupe Bolloré et de moteurs synchrones à aimants fabriqués par l'entreprise Leroy-Somer. Lancé en 2011, Autolib' est un vrai succès : fin 2015, 3 600 véhicules sont en service, disponibles dans plus de 1 000 stations, dans 86 communes de l'agglomération parisienne, et plus de 10 millions de locations ont été effectuées depuis l'ouverture du service. Le modèle tarifaire est très attractif : un abonnement minime est obligatoire, mais ensuite, le prix est variable en fonction de la durée d'utilisation. Par exemple, la formule « Autolib' 1 an » coûte 10€ pour une année et 6€ par demi-heure d'utilisation. Au final, Autolib' est devenu le premier service public au monde de partage de voitures électriques en libre-service. Son modèle est aujourd'hui dupliqué dans de nombreuses métropoles de la planète et par de nombreux acteurs, tels que BMW avec son offre Drive Now. Dans cet exemple, l'innovation de *business model* (l'économie de fonctionnalité, qui repose sur l'accès au bien plutôt que sa possession) se combine à l'innovation technologique de rupture (le moteur électrique), et contribue à reconfigurer l'ensemble du marché. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Comment expliquer l'existence de trois stratégies différentes sur le marché ?

2. En quoi les batteries conditionnent-elles la réussite de Renault et Tesla ?

3. Comment expliquer qu'Autolib' ait été lancé par un nouvel entrant sur le marché ?

4 Combiner exploitation et exploration pour stimuler et organiser l'innovation

L'innovation, qu'elle soit incrémentale ou de rupture, ne peut pas être le territoire exclusif du service de recherche et développement (R&D) car elle nécessite une mobilisation générale des compétences de l'entreprise. Le processus d'innovation ne peut être linéaire et hiérarchisé : par sa nature transversale, l'innovation s'accommode mal des modalités et des rythmes de fonctionnement des activités répétitives, et nécessite une ouverture et une flexibilité des structures et des hommes qui composent ces structures.

Les entreprises souhaitant assurer leur pérennité doivent donc être capables de préparer l'avenir tout en assurant la performance à court terme : elles doivent exploiter leurs activités actuelles tout en explorant les activités qui assureront leur pérennité[9]. Ce qui revient à dire qu'elles doivent combiner l'innovation incrémentale qui leur permet de conforter et de mieux exploiter leur avantage concurrentiel existant, et l'innovation de rupture qui leur permet d'appuyer leur croissance sur un nouvel avantage concurrentiel. O'Reilly et Tushman[10] ont popularisé l'expression **« organisation ambidextre »**, désignant une entreprise capable de conjuguer de manière harmonieuse ces deux formes d'innovation. Cette combinaison est difficile, tant les contraintes et objectifs inhérents à ces formes sont différents : c'est ce que nous analyserons dans un premier temps, avant d'exposer les mécanismes permettant de favoriser l'éclosion de ce type d'organisation.

4.1 Favoriser l'innovation dans l'entreprise[11]

Ne pas initier d'innovations est un véritable gâchis dans la mesure où il existe, au sein de toute grande organisation, un ensemble de ressources et de moyens qui font que, matériellement, l'innovation y est naturellement plus aisée que dans une entreprise en création. Que doivent donc faire les grandes entreprises pour stimuler l'intrapreneuriat, c'est-à-dire promouvoir des comportements d'entrepreneur en leur sein ?

4.1.1 Agir sur le cadre et l'orientation stratégique

Définir une vocation et un cadre stratégique larges

Fixer des axes précis de développement stratégique aboutit, dans la plupart des cas, à figer la stratégie future et bloquer les initiatives qui ne s'y intègrent pas. Si, à l'opposé, la direction souhaite laisser des aires de liberté importantes pour que l'originalité, la nouveauté, l'imprévisible puissent être acceptés et intégrés, elle est naturellement conduite à définir sa

stratégie sur la seule base d'une vocation, de ce que l'on appelle une intention stratégique (*strategic intent*).

Valoriser l'innovation et la nouveauté dans l'analyse stratégique

Si, dans le processus d'analyse stratégique qui est développé et pratiqué au sein d'une entreprise, les activités existantes constituent le seul véritable objet de préoccupation, l'innovation apparaîtra comme contre nature. Il faut au contraire privilégier un processus stratégique qui remette en cause profondément tous les produits, activités, processus et *business models* de l'entreprise. C'est le meilleur moyen de rendre l'innovation attirante et de créer, ou recréer, tout un champ d'expérimentation laissant libre cours à la créativité des managers.

> L'objectif de générer 25 % des revenus avec des produits âgés de moins de 5 ans, appliqué avec succès des années durant chez 3M à tous les stades de l'organisation, a fortement concouru à sa réputation méritée d'entreprise extrêmement innovante.

Réserver des budgets discrétionnaires globaux

Les ressources dégagées par les activités existantes doivent alimenter un « pot commun » dont les règles d'affectation sont liées aux besoins des axes de croissance majeurs et ressortent du seul pouvoir de la direction générale. Mais, pour éviter que toutes les ressources soient mobilisées sur ce qui est programmé, il est capital de réserver des fonds non affectés qui puissent être engagés de manière discrétionnaire.

Ces budgets discrétionnaires, réservés à l'exploration de nouvelles idées, doivent être étendus à l'ensemble de l'entreprise et leur proportion accrue. L'autorisation d'engager ces fonds doit progressivement être accordée à des échelons de plus en plus bas. Il importe enfin que ces budgets soient accordés pour un montant fixe et que le porteur de projet d'innovation reste libre de la manière d'allouer et de dépenser les fonds qui lui sont accordés.

4.1.2 Changer les processus de prise de décision stratégique

Une planification peu détaillée et à fort degré de liberté

Le processus classique de planification stratégique, se caractérisant par une grande rigidité, un formalisme important et une forte précision, n'a plus cours actuellement. C'est heureux pour les projets innovants car personne ne peut planifier quelque chose de vraiment nouveau et l'innovation ne se produit jamais conformément au plan. La réussite d'un tel projet n'est pas seulement liée à une bonne évaluation de la situation et des risques mais aussi, et surtout, à l'apprentissage par l'erreur et à la capacité à surmonter les difficultés imprévues quand elles se présentent. Intégrer de tels projets dans un processus de planification suppose que ce dernier se caractérise par une grande plasticité interne.

Des modes particuliers de sélection et de contrôle des projets innovants

Comment favoriser des projets innovants si l'on exige des projets nouveaux de respecter des normes de rentabilité identiques à celles des activités courantes ? Un projet innovant n'apporte au départ ni croissance, ni bénéfice ; à l'inverse, il absorbe des ressources, car c'est un investissement sur le futur. Il faut donc créer un système parallèle de suivi et de contrôle des projets nouveaux qui soit original mais performant et génère un fort apprentissage

organisationnel. Le minimum à mettre en place est un *feedback* systématique, à chaque fin d'étape, des résultats obtenus par rapport aux résultats escomptés (*milestones planning*), et une analyse critique régulière de la poursuite du projet (*stop*, *go* ou réorientation).

Un suivi concret et constant par les dirigeants et les sponsors

Ceux qui ont peu de contact avec le terrain, d'où émergent les idées nouvelles, ont naturellement de ces dernières une perception, sur le plan du risque, largement déformée. Une direction qui veut favoriser l'esprit d'entreprise se doit donc d'aller sur le terrain, à la rencontre de ses troupes et à l'écoute des innovateurs. Elle acquerra une meilleure vision des opportunités et pourra donner des coups de pouce, si nécessaire, à certains projets. Quant aux sponsors, ils ont à charge de suivre régulièrement leurs projets et leurs équipes d'innovation, de les protéger des systèmes d'autodéfense de l'organisation et de leur assurer les moyens de subsistance.

Des aménagements dans les normes de fonctionnement organisationnel

Alors que la monoculture favorise la reproductibilité, l'innovation suppose une pluri-culture d'expérience sectorielle et un métissage sur le plan intellectuel. Par ailleurs, des compétences et des profils atypiques seront utiles pour les entreprises qui veulent innover. Vis-à-vis des innovateurs, il convient également de créer un système de récompense et de promotion avec les règles suivantes : le droit à l'échec existe pour ceux qui osent ; la fonction d'« innovateur patenté » existe et est valorisée hiérarchiquement ; ceux qui réussissent peuvent disposer pour d'autres projets des moyens nécessaires. C'est le concept d'intracapital qui consiste à récompenser ceux qui mènent à bien des innovations en leur donnant un droit de tirage naturel dans les fonds discrétionnaires, pour tout nouveau projet.

4.1.3 Développer une culture d'innovation

Une équipe de direction qui focalise l'identité sur l'innovation

Tant l'existence d'une forte culture technique dans l'équipe de direction que le caractère multidisciplinaire et pluriculturel de celle-ci conduisent généralement à une bonne capacité innovatrice de l'organisation. Le discours institutionnel doit aussi créer une atmosphère favorable.

> Quand G. Moore, l'ex-président d'Intel, dit : « *Nous voulons être l'entreprise la plus remarquable sur le plan des innovations dans l'industrie des semi-conducteurs et celle qui sera à l'initiative de toutes ses révolutions futures* », il dresse un panorama clair des comportements valorisés au sein de son entreprise.

Promouvoir les mythes et ritualiser les pratiques favorables à l'innovation

Mais un discours institutionnel favorable à l'innovation n'est pas suffisant s'il n'est pas accompagné de valeurs et de pratiques entrepreneuriales concrètes. Les mythes s'appuieront sur les figures emblématiques d'innovateurs internes à succès (ou externes dans une première phase). Ils mettront en exergue les valeurs de droit à l'échec, ténacité, non-conformisme, ancrage terrain et non-respect des règles bloquantes, essentiels à l'innovation. Des rites adaptés devront également être développés. Le non-conformisme peut se traduire par des rites vestimentaires ou une atmosphère de travail.

Microsoft est à cet égard exemplaire : pas d'horaires de travail fixés, liberté vestimentaire, de petits bâtiments dans une forêt, des installations sportives ouvertes au sein de l'entreprise… Dans les réunions périodiques, on peut réserver une plage de temps significative aux innovations ayant connu une réussite exceptionnelle dans la période récente. Les rapports d'« étonnement » constituent un autre rite positif.

Encourager l'« innovation ouverte »

Traditionnellement, l'innovation est associée au secret et se développe en interne de l'entreprise, à l'abri des regards. Cependant, une telle approche ignore les opportunités d'innovation qui se trouvent à l'extérieur de l'entreprise. Or, la mondialisation et le développement des nouvelles technologies offrent de multiples possibilités de capter des idées à l'extérieur, auprès de la « foule » (*crowd*) des internautes, mais également dans le réseau de partenaires. Ainsi, la conception très focalisée sur l'interne de l'innovation a laissé la place à « l'innovation ouverte[12] » (*open innovation*). Les opportunités de détecter de nouvelles pistes à l'extérieur de l'entreprise l'emportent largement sur les risques inhérents à l'ouverture et aux partenariats (voir le mini-cas Procter & Gamble dans le chapitre 17). Cette conception de l'innovation trouve toute sa pertinence dans une structure par réseau, qui conçoit l'entreprise comme un lieu de combinaison original de ressources, qu'elles proviennent de l'extérieur ou de l'intérieur.

4.2 Adopter une structure favorable à l'innovation

Les grandes entreprises innovatrices se caractérisent le plus souvent par une structure plate et une organisation sous forme de réseau de PME (voir le chapitre 17). L'esprit d'innovation s'épanouit en effet mal dans des entreprises où la hiérarchie étouffe l'initiative et où la centralisation donne peu d'espace à l'originalité. Mais ces deux caractéristiques sont insuffisantes si elles ne sont pas complétées par deux autres qualités structurelles de coordination : l'**interdisciplinarité** et l'**intercommunication**.

L'interdisciplinarité constitue la qualité essentielle des équipes imaginatives et opérationnelles. Quant aux réseaux de communication informels, ils sont vitaux pour l'innovation, aussi bien au sein de l'entreprise qu'entre l'entreprise et son réseau étendu de partenaires. C'est le flux croisé d'informations et de compétences qui génère et porte les idées nouvelles. L'innovation, qu'elle soit incrémentale ou radicale, est par essence transversale, et nécessite une ouverture et une flexibilité des structures et des hommes qui composent ces structures. Il faut donc organiser un processus transversal dans l'entreprise pour favoriser l'innovation, en cassant les silos existant entre les différentes fonctions (R&D, marketing, production…).

Cependant, les **innovations incrémentales** ne remettent pas en cause de manière radicale le *business model* de l'entreprise. Ainsi, ces innovations peuvent être organisées sous forme de **groupes de projet**, réunissant des acteurs des différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que des partenaires, de manière à stimuler la créativité. Certes, la culture projet peut être difficile à inculquer dans certaines entreprises, surtout si elles sont organisées par fonction et ont développé un état d'esprit « en silo » (voir le chapitre 8). Mais ces unités chargées de mettre en œuvre des innovations d'exploitation s'appuient néanmoins sur des règles de management de projet, fixant des délais et des objectifs très clairs, et peuvent fonctionner avec des indicateurs

de mesure et une culture similaires à ceux utilisés habituellement par l'entreprise.

À l'opposé, les **innovations de rupture** ne peuvent être gérées comme des projets, car on ne connaît ni l'horizon de temps, ni le résultat de l'innovation. Les caractéristiques principales des projets innovants sont leur originalité, leur incertitude et leur faible taille initiale. Il faut donc les protéger par un cordon sanitaire qui leur évite d'être en concurrence frontale dans un combat pour le gain des ressources, les protège de la contamination des procédures inadaptées et leur donne le temps et les moyens spécifiques pour grandir avant de pouvoir accéder au « grand jeu ».

Les innovations de rupture relèvent donc d'autres modalités, comme le résume le tableau 11.1 ci-dessous :

	Exploitation = innovation incrémentale	**Exploration = innovation de rupture**
Objectif	Coûts, profit	Croissance, innovation
Tâche critique	Opérations, efficacité, innovation incrémentale	Adaptabilité, nouveaux produits et *business models*
Compétences requises	Opérationnelles, rigueur	Entrepreneuriales
Structure	Formelle, mécaniste	Souple, adaptable
Contrôle et *incentives*	Marges, productivité	*Milestones*, croissance
Culture	Efficacité, faible risque, qualité, clients	Risque élevé, vitesse, flexibilité, expérimentation
Rôle du dirigeant	Plutôt *top down*	Vision, implication

Source : O'Reilly C. et Tushman M., 2004.

Tableau 11.1 **Différences entre entités dédiées à l'exploitation et à l'exploration**

> Ainsi, lorsque Renault décide de dédier de fortes ressources à la voiture électrique au début des années 2000, il est clair qu'il faut développer la technologie adaptée, mais également établir des partenariats avec d'autres acteurs (comme par exemple le groupe Bolloré) et imaginer des *business models* nouveaux.

> En effet, la voiture électrique ne sera pas forcément rentable avec le modèle linéraire de la vente, par opposition à la location longue durée ou au paiement à l'utilisation de type Zipcar (voir le mini-cas « Le développement chaotique de la voiture électrique » ci-dessus). Le résultat est par nature incertain.

Il est alors tentant dans les entreprises de séparer, au sein de structures spécifiques, les activités d'exploitation et d'exploration, ce qui présente l'avantage d'avoir des structures avec des objectifs, des modes de contrôle et d'organisation particulièrement adaptés à chaque type d'innovation. Cette séparation des entités d'exploitation et d'exploration, appelée ambidextrie structurelle (voir la figure 11.4 ci-dessous) est séduisante, mais elle présente des avantages et des inconvénients.

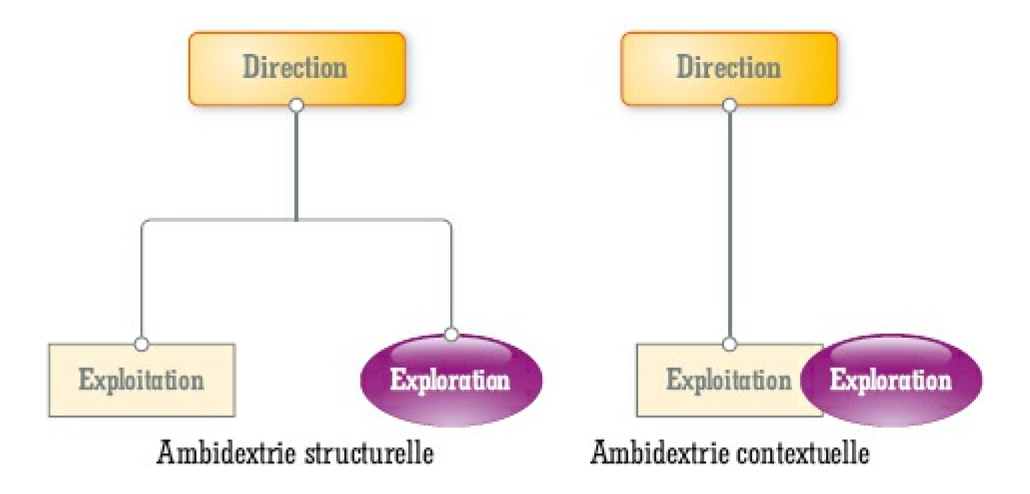


Figure 11.4 **Ambidextrie structurelle et contextuelle**

Les avantages sont :

- La réinvention des règles du jeu, la remise en cause des règles sectorielles sont facilitées : l'entité d'exploration peut relever d'un état d'esprit proche d'une *start up*, capable de s'affranchir des impératifs historiques.

- La culture d'expérimentation et la tolérance à l'échec peut être encouragée, ce qui peut être plus difficile à faire dans des activités d'exploitation.

- La nature des indicateurs-clés et des *incentives* peut être différente de celle retenue habituellement dans l'entreprise. Ainsi, une entité d'exploration peut être évaluée sur sa capacité à tester de nouveaux *business models* plutôt que sur la rentabilité.

À l'inverse, la séparation entre exploitation et exploration présente également des inconvénients :

- En cas de séparation complète, il peut être difficile à l'entité d'exploration d'accéder aux compétences et ressources existantes dans l'entreprise (accès aux clients, à la marque, aux ressources financières…).

- Si l'ancien et le nouveau *business model* se cannibalisent, il peut y avoir un phénomène de rejet de la part des entités d'exploitation.

- Enfin, les entités d'exploitation, soumises à la dictature du court terme et du retour sur investissement, peuvent mal vivre la liberté dont devraient bénéficier les entités d'exploration.

> Comme nous l'avons déjà souligné, Nestlé a choisi de mettre en place une filiale spécifique pour imaginer un nouveau *business model* autour de la technologie développée par ses équipes de R&D : cette filiale a donné naissance à Nespresso. Nestlé, spécialiste des biens de grande consommation, est une organisation par ailleurs très innovante sur le plan des produits (innovation d'exploitation). Mais l'entreprise aurait probablement eu du mal à donner naissance à un *business model* très haut de gamme de vente à distance ! Cette séparation a été particulièrement pertinente et efficace car le recouvrement entre l'activité de Nespresso et de Nestlé était au final très faible, même si toutes les deux produisent et vendent du café.

> Danone a mis en place une structure particulière pour développer ses activités à la « base de la pyramide » – BOP (voir le chapitre 10).

Alphabet est né en 2015 de la séparation entre les activités de Google et les multiples entreprises dédiées à l'exploration de cette firme, telles que Nest (thermostat intelligent), le laboratoire travaillant sur des projets futuristes Google X, (voitures sans chauffeur), Google Venture et Google Capital, deux branches d'investissement.

EN PRATIQUE

L'organisation des activités innovantes

Dans leur article intitulé *Organizational DNA for strategic innovation*[1], Govindarajan et Trimble observent que les entreprises innovantes adoptent en général une organisation en deux parties distinctes qu'ils qualifient de *double-purpose organization*. Cette proposition est comparable à l'organisation ambidextre de O'Reilly et Tushman.

Pour innover, l'entreprise doit créer, à côté de l'activité principale (appelée ici « Core Co »), une unité séparée (appelée « New Co ») qui possède un ADN différent. Les deux unités ont des responsables différents, avec des missions et des profils spécifiques, mais elles dépendent d'un même « sponsor ». Entre les deux unités doivent exister des liens opérationnels précis qui doivent permettre à New Co d'emprunter des ressources et compétences à Core Co. Il s'agit pour la nouvelle activité d'« oublier » l'ancien ADN tout en lui empruntant un certain nombre d'éléments. Nous pourrions ajouter qu'il s'agit aussi de profiter de la dynamique d'interaction pour faire évoluer Core Co.

✔ **Pour innover, il est indispensable d'oublier parce que :**
– les clients ne nous sont pas familiers ;
– la proposition de valeur a des caractéristiques propres (coût, qualité, service) ;
– les fonctions clés, les processus et les relations entre fonctions sont différents ;
– de nouvelles compétences sont nécessaires ;
– l'environnement, la demande, la technologie évoluent rapidement ;
– la réaction de la concurrence est difficile à prévoir.

✔ **D'où quelques règles pour pouvoir oublier :**
– recruter une quantité suffisante d'outsiders ;
– reporter au « sponsor », c'est-à-dire au-dessus du responsable de Core Co ;
– créer sa propre structure interne, en définissant rôles et responsabilités ;
– adapter le système de mesure aux caractéristiques de New Co ;
– tester fréquemment les hypothèses qui fondent les prédictions ;
– développer une culture propre, basée sur l'expérimentation et l'apprentissage, qui ne partage avec Core Co que des principes généraux universels.

✔ **Cependant, il est très difficile d'emprunter parce que :**
– il y a des craintes dans l'entreprise que les ventes de New Co ne cannibalisent celles de Core Co, que les actifs de Core Co ne soient altérés par New Co qui les rendraient obsolètes. De plus, l'efficacité opérationnelle, par définition à la base du

succès de Core Co, risque d'être détériorée par la nouvelle activité ;
– les ressources de l'entreprise étant limitées, l'investissement dans l'activité innovante va limiter le réinvestissement dans l'activité de base ; les valeurs de chaque activité deviennent si divergentes qu'elles empêchent toute collaboration.

✔ **D'où quelques règles pour emprunter :**
– renforcer des valeurs de collaboration et de travail en groupe ;
– établir une part des récompenses sur la base des résultats combinés des deux unités ;
– s'assurer que le coût des ressources empruntées est équitablement payé à Core Co.

Notons que l'on retrouve ici les principes proposés quarante ans plus tôt par P. Lawrence et J. Lorsch dans *Organization and Environment* : plus l'environnement est changeant, plus la différenciation organisationnelle doit être élevée, et plus les mécanismes d'intégration doivent être spécifiquement construits sur les objectifs stratégiques clés (voir le chapitre 8).

1 Govindarajan V. et Trimble C., 2005.

Ainsi, toute entreprise cherchant à encourager l'exploration devra arbitrer entre les avantages et les inconvénients de la séparation des entités d'exploration et d'exploitation et choisir entre ambidextrie structurelle (la création d'une entité spécifique pour l'exploration, comme l'a fait Nestlé) ou contextuelle (les mêmes personnes travaillent à la fois sur des innovations d'exploration et d'exploitation) : voir l'encadré En pratique précédent.

Dans tous les cas, au-delà de la structure elle-même, plusieurs rôles sont critiques pour le succès de ces projets innovants : ils nécessitent tout d'abord un « champion » qui adopte et chérit l'idée et sait la transformer en projet. Il leur faut également un « sponsor », une figure d'autorité qui dispose du pouvoir de les protéger et de moyens pour les nourrir. Il leur faudra encore des « mentors » pour les orienter dans les phases clés et des « pédiatres », des spécialistes pour les guérir des maladies infantiles. Ces différents rôles peuvent se situer à différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation, mais l'implication du dirigeant en tant qu'animateur de l'ensemble du processus d'innovation est primordiale[13].

Au final, l'innovation de rupture reste difficile pour les entreprises existantes, au point que certains auteurs s'interrogent sur la possibilité de les mener dans les entreprises existantes, et préconisent un recours au « *corporate venturing* » (voir l'encadré Controverse suivant).

CONTROVERSE

Les entreprises existantes devraient-elles faire des innovations de rupture ?

Les innovations radicales paraissent tellement difficiles pour les entreprises existantes que certains auteurs en arrivent à la conclusion qu'elles ne devraient pas en faire[1]. Elles devraient au contraire se concentrer sur les innovations incrémentales, déjà bien difficiles à stimuler, et gérer l'innovation de rupture en faisant du *corporate venturing*.

Ceci revient à identifier et investir dans des *start-up* présentant certaines proximités avec l'activité de l'entreprise. Certaines de ces *start-up* mettront au point des innovations de nature radicale, et à ce moment-là, l'entreprise existante pourra les acquérir pour finalement déployer l'innovation.

On peut en effet considérer que l'innovation est un processus en trois phases :

– La phase d' « **idéation** » consiste à élaborer de nouvelles idées.

– La deuxième phase est l'**expérimentation**, qui consiste à tester la nouvelle idée, de préférence à petite échelle.

– Si ce test est concluant, il ne reste qu'à **déployer l'innovation**.

Or, l'idéation et l'expérimentation nécessitent de la souplesse, de l'agilité, une capacité à apprendre très développée, ce qui n'est pas en général le point fort des grandes organisations, mais est caractéristique des *start-up*. En revanche, la phase de déploiement nécessite des grands moyens, financiers et humains, ainsi qu'une organisation bien huilée, qui correspond plus naturellement aux grandes entreprises.

1 Markides C., 2009.

4.3 Innovation et stratégies de croissance

Dans ce chapitre, nous avons traité l'innovation sous l'angle de la croissance interne. Reconnaissons toutefois que la croissance induite par l'innovation que nous avons évoquée dans ce chapitre peut s'appuyer sur des acquisitions et des alliances, comme nous l'avons illustré plus haut dans le mini-cas Google.

De même, Cisco, groupe très innovant, est une vaste machine à acquérir et à s'allier avec de très nombreuses petites entreprises. Notre traitement du sujet peut donc sembler incomplet, mais il résulte de notre conviction que l'innovation est la meilleure manière de créer de la valeur dans une activité existante. Cela dit, le rôle des acquisitions et des alliances dans la croissance

et dans l'innovation est bel et bien traité dans ce livre, aux chapitres 14 et 15.

Soulignons également que le type de démarche que nous avons présenté dans ce chapitre relève bien de la *corporate strategy*, même si le sujet touche à la stratégie de l'entreprise dans un domaine d'activité donné. Le contraste avec la *business strategy* est en effet frappant. La démarche classique de la stratégie concurrentielle consiste essentiellement à analyser la concurrence par rapport à une demande existante, avec des outils du type « cinq forces de Porter » ou « groupes stratégiques » (voir le chapitre 1), puis à étudier l'offre de l'entreprise du point de vue de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire par comparaison avec les offres concurrentes du point de vue des coûts et de la différenciation (chapitres 2 et 3).

Toute la question se résume à essayer de trouver une stratégie meilleure que celles des concurrents, dans un contexte sectoriel bien défini. Autrement dit, on lutte contre des concurrents « connus » sur un terrain défini *ex ante*. Par contraste, la démarche de *corporate strategy* présentée dans ce chapitre consiste à élargir le terrain pour aller jouer là où les concurrents ne sont pas, ou du moins pas encore. Comme on l'a vu, cette démarche peut entrer en conflit avec la *business strategy* classique. De plus, elle exige que la direction générale de l'entreprise agisse sur toutes les composantes du management stratégique, c'est-à-dire non seulement la stratégie, mais aussi la structure, les processus de prise de décision et l'identité de l'entreprise. Il s'agit donc d'un processus particulièrement complexe, impliquant l'entreprise dans son ensemble.



La croissance interne (par opposition avec la croissance externe – fusions-acquisitions et alliances) est un mode de développement qui se définit comme l'utilisation de ressources et compétences développées en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise.

- Elle est également appelée **croissance organique**, car elle est menée par l'entreprise elle-même, sans recours à des partenaires.
- Contrairement aux idées reçues, sur une longue période, la croissance des entreprises est majoritairement le produit de leur croissance interne, et non de la croissance externe (fusions-acquisitions) ou des alliances.

Les avantages de la croissance interne sont multiples :

- l'intégralité des bénéfices revient à l'entreprise en cas de succès ;
- la direction prise par la croissance peut être orientée dans le temps et dans l'espace ;

	■ la cohérence entre l'entreprise telle qu'elle est et ses antennes ou filiales futures est assurée et l'intégration des nouvelles activités est facilitée ; ■ l'avantage concurrentiel est en général préservé plus longtemps ; ■ les besoins financiers sont étalés dans le temps.
›	**La croissance interne est difficile à mener**, notamment parce qu'elle est lente et longue. De plus, le potentiel de croissance naturel de l'entreprise est déjà pris en compte dans la valorisation par les actionnaires. Pour croître au-delà, la seule option est d'innover, c'est-à-dire d'explorer de nouvelles opportunités, bâties sur des ressources complémentaires.
›	**L'innovation constitue une des clés de la croissance interne.** Elle revêt différentes natures (réduction de coûts, amélioration de la différenciation, nouveau *business model*) et différents degrés (incrémentale et radicale).
›	Pour conserver les bénéfices de son innovation, il existe cinq manières : ■ les droits de propriété intellectuelle ; ■ le secret ; ■ le caractère tacite et complexe de l'innovation ; ■ le *lead time* et la courbe d'expérience ; ■ les partenaires et ressources complémentaires.
›	Les entreprises établies ont souvent du mal à innover, par peur de saper leur avantage concurrentiel.
›	**Le dilemme de l'innovateur** : si l'on prend des décisions stratégiques rationnelles, on n'investit pas dans les innovations « *disruptive* » qui sont pourtant les plus porteuses de création de valeur. Il est donc parfois nécessaire d'oublier la rationalité pour encourager l'innovation, même si elle est perturbatrice. ■ L'innovation est longue à rentabiliser, notamment parce qu'elle nécessite de convaincre les clients réticents.

	■ L'innovation est encouragée par une orientation stratégique encourageante, des processus de prises de décision particuliers et une culture propice.
›	**Une organisation favorable à l'innovation** combine des lieux d'innovation d'**exploitation** (innovation incrémentale, cherchant à mieux exploiter les ressources existantes) et d'**exploration** (innovation radicale, s'appuyant sur de nouvelles ressources), qui s'opposent sur bien des points (culture, compétences, contrôle, rôle du dirigeant…) : les dirigeants doivent s'impliquer pour bâtir une telle **organisation ambidextre**, capable de combiner exploitation et exploration.

1 Hamberg D., 1996.
2 Porter M.E., 1985, 1986.
3 Christensen C.M., 1997.
4 Christensen C.M., Raynor M. et McDonald R., 2015.
5 Moore Geoffrey A., 1991, 1998, 2004.
6 Gourville J., 2006 ; Kahneman D., Knetsch J.L. et Thaler R.H., 1991.
7 Gourville J., *op. cit.*
8 O'Connor G. et Rice M., 2001.
9 March J.G. et Simon H., 1993.
10 O'Reilly C. et Tushman M., 2004, 2011.
11 Santi M., 1994.
12 Chesbrough H., 2003.
13 Tushman M. L., Smith W. K. et Binns A., 2011.

Chapitre 12



Globalisation et stratégies internationales

La globalisation, ou mondialisation, désigne un phénomène économique et social caractérisé avant tout par le développement des échanges internationaux : échanges de biens et services, flux d'investissement, d'information, flux migratoires. Ce phénomène tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des économies sur le plan mondial.

La globalisation rend caduque une conception purement domestique de la stratégie d'entreprise, tant pour les PME que pour les grandes entreprises. Les PME sont désormais affectées par la concurrence internationale mais peuvent également profiter des opportunités offertes par les débouchés à l'étranger. Les multinationales sont les principaux agents de la mondialisation : un tiers environ du commerce mondial est en fait un commerce intra-entreprise, c'est-à-dire constitué d'échanges entre filiales d'un même groupe. Certaines entreprises subissent la mondialisation comme une contrainte qui affecte leur position acquise sur un marché domestique autrefois protégé. D'autres ont une attitude proactive et reconfigurent leurs activités de manière à tirer parti de la globalisation, par exemple en se spécialisant pour mieux affronter la concurrence mondiale et tenter de devenir le leader d'un domaine d'activité précis.

Dans ce chapitre nous examinerons d'abord les forces qui poussent vers la globalisation puis nous analyserons leur impact sur la dynamique de la concurrence. Nous étudierons ensuite les stratégies qui permettent aux entreprises de se forger un avantage concurrentiel dans un contexte de concurrence mondialisée, notamment en reconfigurant leur chaîne de valeur et en adaptant leur organisation. Enfin, nous nous interrogerons sur l'avantage dont semblent disposer certains pays et le succès de leurs entreprises dans la concurrence mondiale. ■

Sommaire

5 L’organisation des entreprises et la concurrence internationale

1 Les moteurs de la globalisation

La globalisation n'est pas un phénomène récent. Dans l'Antiquité, les marchandises circulaient d'un bout à l'autre de la Méditerranée et même au-delà, comme l'attestent les vestiges des nombreux comptoirs phéniciens découverts tant au Proche-Orient que sur la côte atlantique du Maroc. On a retrouvé des monnaies romaines jusque dans ce qui est devenu le Vietnam aujourd'hui, preuve que des échanges avaient lieu entre l'Empire romain et l'Extrême-Orient. Au Moyen Âge, la route de la soie faisait transiter des marchandises sur des milliers de kilomètres, les acheminant de la Chine au Moyen-Orient, puis de là jusqu'en Europe. Plus tard, la Compagnie des Indes orientales, qui organisait le commerce entre ce qui allait devenir l'Empire britannique et la Grande-Bretagne, peut être considérée comme l'une des toutes premières entreprises multinationales. Et beaucoup des grandes entreprises multinationales comme Unilever, Shell, Procter & Gamble, Ford, Philips, General Motors, General Electric, etc. ont entamé leur expansion internationale dès les années 1930.

Si l'on ne parle véritablement de « globalisation » que depuis le début des années 1980, c'est parce que le phénomène s'est accéléré et amplifié au cours des trente dernières années. Depuis 1975, la croissance du commerce international a été environ deux fois plus rapide que la croissance de l'économie dans son ensemble, alors même que les investissements directs à l'étranger ont eux-mêmes crû deux fois plus vite que les échanges internationaux de biens et de services.

1.1 Le développement du libre-échange

La diffusion progressive des théories économiques libérales à partir de la fin des années 1970, symbolisée par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher au Royaume-Uni (1979) puis de Ronald Reagan aux États-Unis (1980), a conduit à un démantèlement progressif des barrières douanières entre pays développés. La fin du communisme en Europe de l'Est a ensuite fait basculer tout un ensemble de pays, auparavant largement isolés du reste de l'économie mondiale, dans cet univers de libre-échange. Enfin, de nombreux pays émergents, comme la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Indonésie, le Mexique, etc., autrefois adeptes d'un protectionnisme assumé, ont, à des degrés divers, évolué vers une bien plus grande ouverture au commerce international et aux investissements en provenance de l'étranger.

Ces transformations se sont accompagnées de la mise en place d'institutions chargées de réglementer les échanges internationaux, soit au niveau régional, soit au niveau mondial. Sur le plan régional, des institutions comme la Communauté économique européenne (**CEE**), l'**ALENA** (Accord de libre-échange nord-américain, en anglais **NAFTA**, North American Free Trade Association), le **Mercosur** réunissant les pays du cône sud de l'Amérique latine, l'**ASEAN** (Association of South East Asian Nations) ont contribué à l'essor du libre-échange.

L'Organisation mondiale du commerce (**OMC**, en anglais WTO, World Trade Organisation), quant à elle, a été créée en 1995 pour limiter les entraves au commerce international, garantir un traitement identique des firmes étrangères et des firmes locales par les États signataires et, plus généralement, promouvoir le libre-échange.

De fait, la grande majorité des habitants de la planète vit désormais sous un régime de relatif libre-échange. Cette évolution a ouvert, en quelques années, de nombreux marchés et a ainsi créé d'immenses opportunités d'expansion pour toutes les entreprises des pays concernés, mais a aussi permis l'arrivée de nouveaux concurrents sur des marchés où les entreprises locales jouissaient auparavant d'une certaine protection.

1.2 Le développement des moyens de transport et de communication

Les progrès en matière de transport et de communication ont amélioré l'efficacité des échanges internationaux, tout en réduisant leur coût dans des proportions significatives. Il est désormais possible de concevoir un vêtement en Europe ou en Amérique du Nord, faire instantanément parvenir les spécifications à un fournisseur en Chine, en Tunisie ou à l'île Maurice, faire fabriquer les quantités voulues et livrer la marchandise en quelques jours aux points de vente disséminés aux quatre coins de la planète.

Les entreprises peuvent ainsi localiser leurs diverses activités là où les conditions de production sont optimales : R&D aux États-Unis, fabrication de composants sophistiqués en Irlande, production de sous-ensembles en Chine et assemblage final au Mexique, par exemple. La facilité des communications et des déplacements, même si elle n'a pas totalement éliminé les effets de la distance géographique[1], a rendu plus aisé le management d'activités dispersées et a diminué les coûts associés à cette dispersion.

1.3 L'homogénéisation de la demande

L'expansion internationale des entreprises a été facilitée par une certaine homogénéisation de la demande à travers le monde. Même si des différences notables subsistent, les préférences des consommateurs dans de nombreux domaines comme par exemple les équipements de confort ou de loisirs (électroménager, électronique grand public, etc.), les habitudes en matière d'habillement et même les habitudes alimentaires se sont considérablement rapprochées au cours des trois dernières décennies. Ce rapprochement a été provoqué par la multiplication des voyages et déplacements mettant en contact des populations qui auparavant ne se rencontraient quasiment jamais, par la diffusion de la télévision et du cinéma et, à travers elle, de programmes qui véhiculent un modèle culturel, et donc de consommation, dominant.

Cette homogénéisation de la demande a été accentuée par l'expansion des entreprises multinationales qui ont diffusé leurs produits et services partout où ceux-ci pouvaient trouver des débouchés. Beaucoup de consommateurs abandonnent leurs préférences locales traditionnelles lorsqu'apparaît un produit ou un service nouveau de qualité à un prix attractif.

Mais cela ne veut pas dire que les spécificités locales sont vouées à disparaître – en particulier dans les secteurs d'activités liés à la culture, à la langue, aux comportements, etc. – et donc que l'on ne puisse pas bâtir des stratégies fondées sur ces spécificités.

1.4 L'accroissement des économies d'échelle

Dans de nombreux secteurs, les économies d'échelle s'accroissent de manière significative. Le phénomène s'est accéléré depuis les années 1960 en raison des dépenses croissantes de R&D et de l'automatisation croissante de la production dans un grand nombre de secteurs. Dans la pharmacie par exemple, on considère qu'en R&D, un investissement supérieur à 1 milliard d'euros est désormais nécessaire pour mettre sur le marché un nouveau médicament. Cette augmentation des coûts fixes de R&D et de production pousse donc les entreprises à accroître les volumes vendus, notamment en recherchant des débouchés à l'étranger. Les entreprises locales qui ne bénéficient pas d'une présence internationale étendue souffrent de coûts plus élevés, ou sont condamnées à réduire leurs coûts de R&D.

> Dans l'automobile, la plupart des concurrents locaux ont ainsi soit disparu, soit été absorbés par des rivaux de plus grande taille et dotés d'une plus grande couverture internationale. C'est le cas des constructeurs britanniques comme Austin, Morris, Triumph, MG, qui ont progressivement été regroupés dans le groupe Rover, ce dernier finissant lui-même par disparaître faute d'une taille et d'une présence internationale suffisantes. Aujourd'hui Peugeot souffre de sa petite taille et d'une trop faible présence internationale, en particulier dans les pays émergents. Peugeot essaie donc désormais d'être plus présent à l'étranger, notamment en Chine.

La globalisation touche les entreprises de manière différente. Certaines doivent, presque du jour au lendemain, affronter sur leur marché domestique des concurrents aux coûts très bas ou à la technologie plus avancée. Pour d'autres, la globalisation apporte des opportunités de croissance. Pour expliquer ce contraste, il faut comprendre que tous les secteurs ne sont pas affectés par la globalisation de manière uniforme.

MINI-CAS d'entreprise



L'émergence des multinationales chinoises

Longtemps cantonnée dans le rôle d'« usine du monde », la Chine s'est réveillée dans les années 1980-1990. Les entreprises chinoises ne sont plus seulement des sous-traitants pour les groupes étrangers en mal de délocalisation de leurs activités à fort contenu de main-d'œuvre ; de plus en plus de groupes chinois mettent désormais en œuvre des technologies avancées et développent des produits sophistiqués. Et les grands groupes chinois se sont engagés dans une stratégie d'expansion internationale, n'hésitant pas à faire de grosses acquisitions pour accélérer ce processus. Le mouvement a connu une accélération spectaculaire après l'entrée de la Chine dans l'OMC en 2001. Haier, CNPC (China National

Petroleum Corporation), Lenovo, Huawei ou SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) font partie de ces groupes emblématiques de la transformation de l'économie chinoise.

• China National Petroleum Corporation (CNPC)

CNPC est une entreprise d'État fondée en 1988. C'est la dixième compagnie pétrolière dans le monde. Si l'on tient compte de sa filiale PetroChina, CNPC était la deuxième entreprise du monde par l'importance de ses effectifs en 2006. Dans le domaine du pétrole et du gaz, CNPC a des activités d'exploration, de développement et de production dans 30 pays, notamment en Azerbaïdjan, au Canada, en Indonésie, au Myanmar, en Afrique du Nord, à Oman, au Pérou, en Russie, au Soudan, en Thaïlande, au Turkménistan et au Venezuela. Le premier investissement international de CNPC a été fait au Soudan en 1995 lors de la création d'une filiale commune avec le gouvernement local pour l'exploitation de champs pétroliers soudanais. En 2005, CNPC a fait l'acquisition de la société PetroKazakhstan pour 4,18 milliards de dollars, à l'époque la plus grosse acquisition à l'étranger effectuée par une compagnie chinoise. L'année suivante, CNPC s'est associé au géant russe Rostneft pour l'exploration pétrolière et gazière en Russie puis, par la suite, avec Lukoil pour des projets communs en Asie centrale. En 2007, CNPC a fait d'importants investissements en Irak. Début 2009, CNPC rachetait l'entreprise canadienne Verenex Energy Inc, y compris ses importants actifs en Libye pour 400 millions de dollars.

• Haier

Fondé en 1984, le groupe Haier est le troisième fabricant d'appareils électroménagers dans le monde, et depuis 2009 le premier en gros électroménager avec 7,8 % du marché. Haier produit des réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, fours à micro-ondes, lave-linge, lave-vaisselle, téléviseurs, téléphones portables et ordinateurs. En 2011, le chiffre d'affaires mondial de Haier s'élevait à 19 milliards d'euros environ, avec des effectifs de 70 000 personnes dans 165 pays. Le processus d'internationalisation a conduit Haier en Indonésie dès 1996, puis aux Philippines, en Malaisie, et en Serbie en 1997. Haier s'est ensuite installé aux États-Unis en 1999 en créant une usine d'appareils électroménagers en Caroline du Sud, et a ouvert un siège social à New York avant de tenter, sans succès, de racheter le géant américain de l'électroménager Maytag. Haier est présent en Europe depuis 2001 grâce à l'acquisition d'une usine de production de réfrigérateurs en Italie près de Padoue. En Inde, Haier a racheté en 2007 la division électroménager d'Anchor Daewoo et son usine de fabrication de réfrigérateurs située à Pune, dans l'État du Maharastra.

• Huawei Technologies

Huawei Technologies, basé à Shenzhen, a été créé en 1988 dans le giron de l'armée populaire chinoise. C'est l'un des plus importants équipementiers en télécommunications et réseaux dans le monde. Il s'agit d'une société privée dont le capital est entièrement détenu par ses employés. En 2006, Huawei employait 62 000 personnes dans le monde. L'entreprise avait pour clients 31 des 50 plus gros opérateurs de télécoms mondiaux, et près de 70 % de son chiffre d'affaires provenait de marchés hors de Chine. Ses principaux centres de R&D sont situés en Chine, mais aussi en Suède, à Dallas et dans la Silicon Valley

aux États-Unis, à Bangalore en Inde, et en Russie. Huawei Technologies a créé en 2003 une filiale commune avec 3Com pour la fabrication de routeurs et de commutateurs. En 2007, Huawei s'est associé à l'offre du fonds d'investissement Bain Capital sur 3Com pour un montant total de 2,2 milliards de dollars, payés au comptant.

• Lenovo

Lenovo est une entreprise chinoise de haute technologie qui a racheté l'activité PC d'IBM en 2004. Grâce à cette acquisition, Lenovo est devenu le troisième producteur mondial de PC. Lenovo a symboliquement installé son quartier général à New York. Les principaux centres d'exploitation de l'entreprise sont situés à Pékin, à Paris, dans le Research Triangle Park en Caroline du Nord, et à Singapour. Les principaux centres de recherche sont installés au Japon, en Chine (Beijing, Shanghai et Shenzhen) et aux États-Unis (Raleigh, Caroline du Nord). La fabrication et l'assemblage de PC sont entièrement effectués en Chine dans les usines de Shenzhen, Huiyang, Beijing et Shanghai, mais la production de composants est largement dispersée dans le monde. En 2012, les effectifs mondiaux de l'entreprise dépassaient les 27 000 personnes. L'actionnaire majoritaire du groupe Lenovo est Legend, lui-même contrôlé par l'Académie des sciences chinoises. Lenovo est devenu leader mondial dans le secteur des PC en 2011, devant HP.

• Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC)

SAIC est l'un des trois premiers constructeurs automobiles chinois. C'est une entreprise publique qui produit des voitures particulières, des camions, des tracteurs, des motos, des bus et des équipements pour l'automobile. SAIC est associé à Volkswagen depuis 1982 dans le cadre du *joint-venture* Shanghai Volkswagen Automotive Company, qui produit des Passat, Touran, Polo, Golf et Santana. SAIC est également partenaire de General Motors dans le cadre d'un autre *joint-venture* 50-50 baptisé Shanghai-GM. Les voitures sont vendues sous les marques Buick, Cadillac, Chevrolet, Opel, Saab et Wuling. En 2004, SAIC a pris le contrôle de SsangYong Motor Company, une entreprise coréenne en difficulté. L'entreprise fabrique à Shanghai et commercialise en Chine la Roewe 750, c'est-à-dire l'ancien modèle Rover 75. Les droits sur ce modèle de voiture ont été acquis par SAIC en 2004 au moment de la faillite du groupe britannique MG Rover, mais, n'ayant pu racheter la marque Rover proprement dite, SAIC a lancé sa propre marque, Roewe. Parallèlement, une autre entreprise chinoise, Nanjing Automobile Group, avait repris la marque MG pour la produire en Chine. En 2007, le gouvernement chinois a incité SAIC et Nanjing Auto à fusionner, créant ainsi le plus grand groupe automobile chinois. ■

Source : Larçon J.P., 2009.

QUESTIONS ›››››››

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Quel est l'objectif principal que poursuit chacune des entreprises décrites, au travers de sa stratégie internationale ?

2. Quels sont les différents modes d'entrée dans les marchés étrangers utilisés par ces entreprises ?

2 La structure de la concurrence au niveau international : industries « multidomestiques » et industries « globales »

On peut distinguer les activités en fonction du caractère plus ou moins standardisé de la demande, et donc de l'offre, au niveau international. Dans certains secteurs, les produits et services offerts varient considérablement d'un pays à l'autre alors que dans d'autres secteurs, c'est le même produit ou service qui convient aux quatre coins de la planète. On identifie ainsi deux cas : les industries « multidomestiques » et les industries « globales », beaucoup de secteurs se situant en réalité entre ces deux extrêmes.

2.1 Les industries multidomestiques

Une industrie est considérée comme multidomestique lorsque la concurrence se joue essentiellement pays par pays. La position concurrentielle d'une entreprise dans un pays est alors indépendante de sa position dans d'autres pays. La même entreprise peut jouir d'une position forte d'un côté de la frontière et être en position de grande faiblesse, voire totalement absente, de l'autre côté.

Dans une industrie multidomestique, l'avantage concurrentiel est donc spécifique à chaque pays. C'est pourquoi l'expansion internationale dans les secteurs multidomestiques se fait souvent par le biais d'acquisitions : en prenant le contrôle d'une entreprise locale, une multinationale acquiert une marque reconnue localement, un accès aux réseaux de distribution et plus généralement les diverses composantes d'un avantage concurrentiel dans le pays cible.

> La presse quotidienne est un exemple de secteur multidomestique : les principaux journaux quotidiens dans un pays – comme *Le Monde*, *Le Figaro* ou *Libération* en France, *El Pais*, *El Mundo* ou *ABC* en Espagne, ou encore *La Stampa* ou le *Corriere della Sera* en Italie – ne cherchent pas à se créer un marché dans les pays voisins. Et, pour s'internationaliser, le groupe espagnol PRISA, propriétaire du journal *El Pais*, a choisi de prendre une participation dans *Le Monde*.

Beaucoup d'autres activités dans les produits de grande consommation ont également un caractère multidomestique très affirmé ; la majorité des produits vendus sont spécifiques à chaque pays et, lorsque sont proposés des produits de même nature, ils le sont avec des formulations différentes, des marques spécifiques, des emballages adaptés…

2.2 Les industries globales

Une industrie est dite « globale » lorsque la concurrence dans cette industrie se joue au niveau international. En d'autres termes, c'est la position concurrentielle d'une entreprise au

niveau mondial qui importe plus que celle dans un pays particulier. Dans une industrie globale, une entreprise disposant d'un avantage concurrentiel significatif dans un pays peut aisément se développer dans un autre pays en s'appuyant sur les mêmes leviers. Les moteurs d'avion ou les microprocesseurs sont des activités globales.

> Lorsque General Electric, Pratt & Whitney ou Rolls-Royce développent un moteur d'avion compétitif, cet avantage est exploitable auprès de toutes les compagnies aériennes du monde.

> De même, la supériorité en termes de coût de ses diverses familles de microprocesseurs a permis à Intel de dominer ses concurrents AMD, Samsung, Texas Instruments ou STMicroelectronics dans le monde.

2.3 Les déterminants du caractère global ou multidomestique de l'industrie

Ce qui détermine le caractère plus ou moins global ou multidomestique d'une industrie est l'influence combinée de deux facteurs principaux :

Le besoin d'adaptation au contexte local

Si la nature de l'activité exige que les entreprises adaptent leur offre au contexte local, cela limite l'étendue de ce qu'elles peuvent transférer d'un pays à l'autre lors de leur expansion internationale. Supporter des coûts de transport élevés, surmonter des barrières réglementaires imposées par le pays cible, modifier la conception du produit pour le rendre compatible avec les préférences des clients locaux, créer des réseaux de distribution dans le nouvel environnement local, établir la notoriété d'une marque auprès d'acheteurs qui n'en ont jamais entendu parler, sont autant d'obstacles qui réduisent la portée de l'avantage dont dispose l'entreprise à son arrivée dans un nouveau marché.

Dans les cas extrêmes, l'entreprise est obligée de se réinventer entièrement pour pouvoir opérer dans un nouveau pays. Face aux concurrents locaux, une entreprise multinationale n'a guère d'autre choix que de devenir elle-même « locale » en développant des produits spécifiques pour le marché visé, en implantant sur place des capacités de production, en investissant pour établir la notoriété de sa marque, ou même en promouvant une nouvelle marque mieux adaptée à l'environnement local. L'entreprise est ainsi amenée à recréer localement un avantage concurrentiel.

L'importance des économies d'échelle dans l'industrie

Lorsqu'un secteur se caractérise par des économies d'échelle très importantes, une entreprise déjà dominante dans le secteur arrive dans tout nouveau marché local avec l'avantage de coût que lui confère sa taille mondiale. Face à des concurrents locaux aux volumes de production limités par la taille du marché local, une entreprise multinationale peut s'appuyer sur sa présence dans de nombreux marchés pour investir davantage, notamment en R&D, tout en amortissant ses dépenses sur tous les marchés où elle est présente. Bien sûr, le bénéfice de la taille associé à une présence dans de multiples marchés ne se matérialise que si les produits et services vendus sont suffisamment homogènes pour permettre des économies d'échelle importantes.

Deviennent donc « globaux » les secteurs dans lesquels les économies d'échelle sont importantes et l'emportent sur les besoins d'adaptation ; les secteurs « multidomestiques » sont ceux où les besoins d'adaptation sont très forts et les économies d'échelle trop limitées pour justifier une standardisation de l'offre. Cependant, presque tous les secteurs se caractérisent à la fois par un besoin d'adaptation au contexte local et par des économies d'échelle non négligeables et ne sont donc ni totalement globaux, ni purement multidomestiques, mais se positionnent entre ces deux extrêmes.

CONTROVERSE

Le monde se globalise-t-il vraiment ?

Theodore Levitt, professeur de la Harvard Business School, a écrit en 1983 un article prémonitoire, devenu célèbre, intitulé « *The Globalisation of Markets*[1] ». La thèse de l'auteur est qu'un mouvement irréversible vers la globalisation des marchés s'est mis en marche et que plus rien ne peut l'arrêter. Ce mouvement a été mis en branle par le développement technologique : la facilité avec laquelle voyagent désormais les personnes, l'information et les idées aurait créé chez tous les habitants de la planète une soif insatiable pour les produits et services modernes dont, même dans les endroits les plus reculés, tous ont entendu parler.

En standardisant leur offre, les firmes véritablement globales peuvent tirer parti des économies d'échelle pour réduire leurs coûts, offrir des biens plus sophistiqués et à des prix plus faibles, que même les populations à faible pouvoir d'achat pourront s'offrir. Selon Levitt, cette évolution va marginaliser les concurrents locaux ou multinationaux qui gaspillent des ressources à essayer d'adapter leur offre aux différents marchés locaux. Pire encore, les prix très bas des produits standardisés vont faire voler en éclat les préférences locales, les habitudes particulières et les coutumes spécifiques de telle région ou tel groupe de consommateurs, renforçant encore la domination des entreprises globales.

À l'opposé de cette thèse, Susan Douglas et Yoram Wind affirment que cette idée de globalisation est une chimère ou, au mieux, un phénomène limité à quelques secteurs ou marchés particuliers[2]. Tout d'abord, selon eux, la préférence pour des produits standardisés à l'échelle mondiale est l'apanage d'une toute petite minorité de consommateurs qui, quel que soit leur pays d'origine ou de résidence, sont prêts à acheter des montres Rolex, des parfums Dior ou des sacs Vuitton. L'immense majorité de la population mondiale préfère en fait acheter des produits d'usage quotidien correspondant à leurs habitudes et traditions, qui varient donc fortement d'une région à l'autre du monde.

De plus, la thèse sur le caractère inéluctable et universel de la globalisation postule un accroissement significatif et continu des économies d'échelle du fait de l'évolution technologique. Or, constatent Douglas et Wind, les progrès technologiques se traduisent souvent par une réduction des coûts fixes de conception et de production ainsi que par une

plus grande flexibilité dans les processus de production. Dans ces conditions, nul besoin de fabriquer en grande quantité le même produit pour tous ; produire des offres adaptées aux préférences variées de consommateurs très divers ne se traduit pas nécessairement par des niveaux de coûts prohibitifs. Et cela est d'autant plus vrai que dans nombre de secteurs d'activité, les coûts de production ne représentent qu'une part minoritaire du coût total.

Plus récemment, d'autres auteurs se sont joints au débat en insistant sur la nécessité pour les entreprises de s'adapter localement et sur les avantages qui pouvaient être retirés d'une telle adaptation[3]. Ghemawat montre en particulier que pour de nombreuses activités économiques, les flux internationaux ne représentent en général que de 5 % à 15 % de l'activité totale, ce qui semble contredire l'idée d'une globalisation généralisée de toute l'activité économique[4].

Certains experts vont même jusqu'à prédire que les tensions protectionnistes provoquées par la crise financière internationale de 2008 pourraient entraîner un retour en arrière et une « dé-globalisation » de l'économie mondiale.

---

1 Levitt T., 1983.

2 Douglas S. et Wind Y., 1987.

3 Ghemawat P., 2001, 2003 ; Rigby D.K. et Vishwanath V., 2006.

4 Ghemawat P., 2006.

Il est important de noter que le besoin d'adaptation locale et la possibilité d'une standardisation mondiale évoluent dans le temps. Comme nous l'avons mentionné dans la première partie de ce chapitre, dans la plupart des secteurs d'activité, la demande tend à s'homogénéiser, les réseaux de distribution à se rapprocher, les barrières réglementaires à s'atténuer, et donc les besoins d'adaptation à se réduire.

> De plus en plus de consommateurs dans le monde sont désormais disposés à consommer des produits laitiers frais, même dans des pays comme la Chine où la consommation de tels produits était très éloignée des habitudes alimentaires traditionnelles, ce qui ouvre d'intéressantes perspectives d'expansion internationale à des entreprises comme Nestlé ou Danone[2].
>
> Dans le même temps, l'expansion internationale de Wal-Mart, de Carrefour et des autres grandes enseignes de la distribution réduit les difficultés rencontrées par ces entreprises, mais aussi par des sociétés de taille plus réduite comme la Sodiaal (marque Yoplait), qui peuvent désormais s'appuyer sur des distributeurs avec qui elles ont l'habitude de travailler sur leur marché domestique.

Du fait de l'évolution technologique, les dépenses de R&D et d'automation tendent à s'élever dans de nombreux secteurs, accroissant par là même l'ampleur des économies d'échelle potentielles.

> Dans l'électronique grand public, on estime que les coûts de développement des produits ont été multipliés par dix depuis 1980, rendant ainsi impossible la survie d'entreprises à la présence surtout locale comme Grundig ou Telefunken en Allemagne, Continental ou Ducretet en France, RCA aux États-Unis ou encore Gradiente au Brésil. L'effet conjugué de ces deux évolutions explique que de plus en plus d'industries tendent à se globaliser au cours du temps.

Le besoin conjugué d'adaptation locale et d'économies d'échelle crée pour les entreprises des exigences contradictoires. D'un côté, l'adaptation aux divers contextes locaux limite la réalisation d'économies d'échelle significatives alors que, de l'autre, la réduction des coûts exige une standardisation poussée de l'offre de l'entreprise, empêchant par là même les adaptations locales. Toute entreprise ayant des activités internationales est confrontée à ce dilemme. De fait, le slogan « *think global, act local* » n'a guère de signification réelle : une entreprise ne peut pas facilement maximiser les économies d'échelle tout en s'adaptant au contexte local. Tout au plus peut-elle tenter de trouver un compromis acceptable entre ces deux exigences contradictoires.

Un autre volet de la stratégie internationale consiste à choisir les modes d'internationalisation privilégiés pour chacune des activités qui constituent la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi que la localisation géographique de ces activités.

> Les voitures Duster de la marque Dacia ne sont arrivées que tardivement en Grande-Bretagne, alors que la demande existait. Mais il était trop coûteux pour Dacia de développer en petits volumes des voitures avec le volant à droite. Ce n'est que lorsque Dacia a profité de son implantation en Inde et d'une capacité de production suffisante pour bénéficier d'économies d'échelle que les Duster ont pénétré le marché britannique tout en étant produits dans l'usine Renault-Nissan de Chennai en Inde. Par ailleurs, selon les pays, les Duster sont commercialisés sous différentes marques en fonction de leur image. En Roumanie et au Maroc, on utilise la marque Dacia, tout comme en Turquie et en Europe occidentale. En revanche, au Brésil, en Argentine, en Russie et en Iran, la marque Renault est utilisée car le constructeur y est bien implanté, alors qu'au Mexique on lui a préféré la marque Nissan.

3 Les modes d'internationalisation

L'internationalisation de l'économie se produit à travers deux modes essentiels : le **commerce international de biens et services** d'une part et les **investissements directs à l'étranger** d'autre part.

En d'autres termes, une entreprise peut soit exporter ses produits à partir de son pays d'origine, soit investir dans un pays étranger et vendre ses produits dans ce pays hôte en produisant localement. En réalité, beaucoup d'entreprises combinent à des degrés divers ces deux modes, par exemple en exportant des composants et en effectuant l'assemblage localement. Il n'en demeure pas moins que le mode d'internationalisation dominant varie considérablement d'un secteur d'activité à un autre. Certains secteurs s'internationalisent avant tout par développement du commerce international.

> C'est le cas de la construction aéronautique : la très grande majorité des avions Boeing ou Airbus vendus à l'étranger sont assemblés respectivement à Everett et à Toulouse et exportés vers les pays dont les compagnies aériennes ont passé commande à l'un ou à l'autre des deux grands constructeurs mondiaux.

D'autres secteurs, à l'inverse, s'internationalisent avant tout par investissement direct à l'étranger.

	Investissements directs à l'étranger limités	Investissements directs à l'étranger importants
Commerce international important	**Activités globales exportatrices :** • Construction aéronautique • Production agricole • Viticulture • Horlogerie-joaillerie	**Activités globales complexes :** • Automobile • Électronique • Électroménager • Pharmacie
Commerce international faible	**Activités locales :** • Transport ferroviaire • Banque de détail • Coiffure • Presse quotidienne	**Activités multidomestiques :** • Brasserie • Hôtellerie • Grande distribution • Audit et conseil

Source : d'après Grant R.M., 2008.

Tableau 12.1 **Secteurs d'activité et modes d'internationalisation**

> Dans le secteur de la brasserie, les leaders mondiaux du secteur comme InBev, SAB-Miller ou Carlsberg vendent leurs produits dans de très nombreux pays du monde, mais exportent en définitive très peu. InBev produit et vend, entre autres, les bières Stella en Belgique, les marques Antartica et Brahma au Brésil, Budweiser aux États-Unis et Tsing Tao en Chine. Et la plupart des consommateurs français ignorent que c'est le brasseur d'origine danoise Carlsberg qui fabrique et commercialise les bières Kronenbourg et 1664 en France !

Les activités locales

Les activités locales sont peu affectées par la globalisation. Dans chaque pays, les entreprises opérant dans ces activités sont pour l'essentiel des entreprises originaires du pays considéré. Il peut s'agir tout d'abord de secteurs réglementés, encore fermés à la concurrence étrangère, comme les services postaux, les transports urbains, etc. ; un changement de réglementation peut alors provoquer l'ouverture de ces secteurs à la concurrence internationale, comme cela s'est produit en Europe pour les services téléphoniques, le transport ferroviaire ou la distribution de gaz et d'électricité.

Il peut encore s'agir de secteurs fragmentés dans lesquels les économies d'échelle sont limitées, les spécificités locales fortes, les avantages dont jouissent les premiers installés difficiles à rattraper et le transport des produits ou la délocalisation des services peu aisés. La presse quotidienne, par exemple, reste ainsi contrôlée par des groupes de presse nationaux, alors que beaucoup de services de proximité (plomberie, coiffure, blanchisserie, services de santé, etc.) sont fournis par des prestataires locaux.

Les activités multidomestiques

Les activités multidomestiques sont des secteurs dans lesquels la concurrence se joue avant tout pays par pays, où les produits sont fortement différenciés d'un pays à l'autre. L'hôtellerie de haut de gamme est certes dominée par des chaînes internationales telles que Hilton, Sheraton, Sofitel, etc., mais la nature de leur activité impose de gérer des établissements dans tous les

endroits où elles souhaitent être présentes. De même, dans la grande distribution, des enseignes comme Wal-Mart, Carrefour, Metro ou Tesco n'ont d'autre choix que d'ouvrir des magasins dans les pays dans lesquels elles veulent réaliser des ventes.

Les activités globales exportatrices

Les activités globales exportatrices sont des secteurs dans lesquels des entreprises effectuent l'essentiel de la production dans un endroit précis, mais vendent cette production à travers le monde. Il peut s'agir de secteurs sujets à de forts effets d'échelle, produisant des biens peu différenciés d'un pays à l'autre et faciles à transporter ; dans ces conditions, une entreprise a intérêt à concentrer toute la production à un endroit et à exporter vers tous les marchés.

Il peut également s'agir de secteurs dans lesquels les conditions naturelles locales sont essentielles à la production d'un bien donné : le vin de Bordeaux ou de Bourgogne ne peut être produit que dans la région correspondante – pas seulement pour des raisons d'appellations protégées, mais aussi en raison de conditions climatiques et de terroir.

Les activités globales complexes

Les activités globales complexes se caractérisent par des économies d'échelle importantes et par une demande relativement homogène ; ce sont également des secteurs dans lesquels il y a à la fois beaucoup d'investissements directs à l'étranger et beaucoup de commerce international. Dans ces secteurs, le commerce intra-entreprise est très important.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Les théories du commerce international et de la firme multinationale

Les théories classiques

Bien que déjà évoquée par Adam Smith dès 1776 dans son ouvrage sur la richesse des nations[1], la question du commerce international et de la spécialisation des activités économiques par pays n'a commencé à être véritablement étudiée et conceptualisée qu'avec David Ricardo au début du XIX[e] siècle. L'une des contributions essentielles de Ricardo est la notion d'**avantage comparatif**[2]. Ricardo utilise cette notion pour démontrer qu'un pays, quelle que soit sa compétitivité, doit se spécialiser dans la production des biens pour lesquels il dispose de l'avantage le plus important ou du désavantage le plus faible. Le corollaire de cette spécialisation est, pour Ricardo, **le libre-échange** qui permet de profiter au mieux des avantages comparatifs des divers pays et de maximiser ainsi la production collective, mais aussi la production de chacun des pays concernés.

La théorie du cycle de vie du produit

Une avancée importante dans la compréhension de l'investissement direct à l'étranger, et donc de l'existence des firmes multinationales, est la théorie du cycle de vie du produit due à Raymond Vernon[3]. Selon Vernon, qui a étudié dans les années 1960 les formes d'expansion internationale des grandes firmes américaines :

- les produits innovants sont d'abord introduits à un prix élevé dans leur marché domestique, où le pouvoir d'achat est supérieur ;
- dans un deuxième temps, l'augmentation des volumes produits et l'accroissement de la concurrence font baisser les prix, rendant possibles les exportations vers des pays à pouvoir d'achat plus faible ;
- ces exportations entraînent, dans un troisième temps, l'apparition de concurrents étrangers aux coûts, notamment de main-d'œuvre, plus faibles, obligeant par là même les firmes américaines à délocaliser la production pour bénéficier des mêmes conditions de coût ;
- dans une dernière phase, le produit considéré cesse d'être fabriqué aux États-Unis et la demande intérieure américaine est servie par des importations qui sont le fait soit d'entreprises étrangères, soit des filiales à l'étranger des firmes américaines.

Cette analyse est très datée puisqu'elle fait référence à une époque où la domination économique et technique des firmes américaines était incontestable. Mais son intérêt est de proposer une explication simultanée des flux de marchandises et de flux d'investissement organisés par les entreprises.

La théorie éclectique

Une autre approche des entreprises multinationales est celle dite « éclectique » mise en avant par John Dunning[4]. Cette théorie a été qualifiée d'éclectique parce qu'elle combine les apports de plusieurs courants de pensée, notamment celui des **avantages inhérents à la firme**, celui de l'**avantage comparatif des pays**, et celui des **coûts de transaction**. Selon Dunning, les entreprises deviennent multinationales lorsque les trois avantages « **OLI** » sont réunis :

- **O** désigne le *ownership advantage*, c'est-à-dire les avantages spécifiques que possède la firme et qui fondent son avantage concurrentiel ;
- **L** désigne le *localization advantage*, c'est-à-dire l'avantage dérivé d'une présence locale dans un pays donné et qui est produit par les avantages comparatifs de ce pays ;
- **I** désigne l'*internalization advantage*, c'est-à-dire l'avantage obtenu, en présence de coûts de transaction significatifs, en conservant l'activité au sein de l'entreprise plutôt qu'en cédant à une firme locale les composantes du *ownership advantage* (sous forme de licence par exemple) qui permettrait à cette firme locale d'être aussi efficace que l'entreprise étrangère.

En l'absence de l'un de ces trois avantages, l'entreprise ne peut se multinationaliser : s'il lui manque l'avantage O, l'entreprise ne dispose pas de l'avantage concurrentiel lui

permettant de se développer à l'étranger ; en l'absence de l'avantage L, elle n'a aucune raison d'implanter des activités à l'étranger ; en l'absence de l'avantage I, l'entreprise tirerait davantage de profit de la cession de ses ressources (technologie, marque, savoir-faire, etc.) que de leur exploitation en propre dans le pays cible.

L'étude du processus d'internationalisation

Une dernière approche de l'expansion internationale des entreprises met l'accent sur les étapes du processus de développement international. Cette approche est proposée par des chercheurs suédois de l'université d'Uppsala[5]. Johanson et Vahlne ont ainsi distingué quatre phases dans le processus d'internationalisation des firmes qu'ils ont étudiées :

- une première phase d'exportations irrégulières, engendrées par des opportunités apparues sur des marchés « étrangers » ;
- une deuxième phase d'exportations plus régulières, effectuées par le biais d'agents indépendants ;
- une troisième phase caractérisée par la création à l'étranger de filiales commerciales ;
- une quatrième phase dans laquelle l'entreprise s'implante de manière significative et durable en créant à l'étranger des filiales de production.

Dans ce modèle, l'entreprise accroît son engagement dans un pays étranger au fur et à mesure que sa compréhension de l'environnement local augmente.

1 Smith A., 1776.
2 Ricardo D., 1817, 1970.
3 Vernon R., 1966.
4 Dunning J., 1980.
5 Johanson J. et Vahlne J.-E., 1977.

Les entreprises localisent alors une partie de la production dans les marchés qu'elles servent ou bien spécialisent les divers sites localisés dans les différents pays, et redistribuent ensuite la production entre ces pays.

> Dans l'automobile par exemple, des entreprises comme General Motors ou Volkswagen ont des unités de production dans des pays aussi divers que le Brésil, le Mexique, la Chine, etc. Mais ces unités sont surtout des usines d'assemblage qui servent le marché local et travaillent avec des pièces, des composants ou des sous-ensembles provenant d'autres pays. Certaines usines dans ces pays sont spécialisées sur un modèle ou une famille de modèles et exportent une partie de la production vers le reste du monde. Ainsi, l'usine Volkswagen de Puebla au Mexique a longtemps été la seule au monde à produire la célèbre Coccinelle, qui était pourtant vendue dans le monde entier.

Si la logique d'ensemble qui sous-tend le tableau 12.1 semble s'appliquer de manière uniforme à chaque secteur d'activité, il convient de remarquer que, dans un même secteur, diverses entreprises peuvent faire des choix différents en matière de dosage de la part de

commerce international et d'investissements directs à l'étranger.

> Une entreprise comme Porsche a choisi d'exporter les véhicules qu'elle vend partout dans le monde depuis ses usines allemandes de Zuffenhausen et de Leipzig. À l'inverse, General Motors opère en Europe et dans une moindre mesure en Chine ou au Brésil, à partir des bureaux d'études, des usines et autres installations implantées sur place.

De plus, la même entreprise peut faire des choix différents sur les différentes fonctions qui constituent sa chaîne de valeur.

> Ainsi, dans la construction aéronautique, Boeing comme Airbus réalisent des investissements à l'étranger pour créer des bureaux commerciaux ou des bases de service après-vente ; Airbus a même choisi d'investir dans une chaîne d'assemblage de son modèle A320 à Tianjin en Chine pour mieux servir les compagnies aériennes chinoises qui sont d'importants clients pour cette famille d'appareils.

> De même, Mercedes a privilégié l'exportation par rapport aux investissements directs à l'étranger ; mais l'entreprise choisit néanmoins d'investir dans des usines d'assemblage pour certains de ses modèles dans des pays comme les États-Unis, l'Afrique du Sud ou la Chine, tout en continuant à exporter vers ses propres installations à l'étranger la plupart des composants qui entrent dans la fabrication de ses voitures.

4 Les stratégies internationales

Les décisions en matière de stratégie internationale concernent donc d'une part le caractère plus ou moins standardisé au niveau mondial ou, au contraire, adapté aux contextes locaux, de l'offre de l'entreprise, et d'autre part le recours plus ou moins important au commerce international et/ou aux investissements directs à l'étranger.

4.1 Adaptation locale *vs* standardisation mondiale ?

4.1.1 Adaptation ou standardisation de l'offre

Le premier grand volet de la stratégie internationale concerne l'équilibre entre la standardisation des activités de l'entreprise au niveau mondial et l'adaptation de ces activités aux divers contextes locaux. En optant pour davantage d'adaptation locale, l'entreprise répond mieux aux préférences des consommateurs et aux exigences de l'environnement dans chaque pays.

À l'inverse, en standardisant davantage son offre, l'entreprise bénéficie d'économies d'échelle plus importantes et donc de coûts plus faibles. Le choix de l'entreprise doit tenir compte des caractéristiques sectorielles que nous avons examinées précédemment. Si le secteur est « global », alors la standardisation produira des effets en termes de coûts tels qu'il sera difficile à une offre même mieux adaptée au contexte local de supporter la concurrence de produits mondiaux. Surtout, plus un secteur évoluera vers davantage de globalisation et plus la position de concurrents locaux deviendra précaire.

> Fondée en 1865 dans le Jura, Bel est une entreprise fromagère qui possède des marques mondiales comme La Vache qui rit, Kiri, Babybel, Leerdammer ou Boursin. Bel s'est internationalisé dès les années 1930, d'abord au Royaume-Uni et en Belgique. Aujourd'hui, Bel connait un vif succès dans les pays émergents et aux États-Unis où les petites portions de

fromage sont vues comme un moyen de contrôler son poids.

Bel souhaite réaliser plus de 50 % de ses ventes à l'international dès 2015 grâce à ses marques vedettes. Pour cela, l'entreprise adapte ses produits : par exemple, Boursin se décline en apéritif au jambon fumé pour le marché européen, les tranches de Leerdammer existent en version carpaccio et le Kiri se consomme en saveur Labneh au Proche-Orient. La Vache qui rit est adaptée en fonction des habitudes alimentaires et présente une variété de goûts et de textures d'un pays à l'autre. Les Américains apprécient une formule plus douce, allégée, à base de cheddar. Outre les versions tomate-mozzarella, bleu ou piment, il existe aussi aux États-Unis une version à la fraise ou à la cannelle. Les Belges et les Tchèques apprécient une crème riche en emmental qui renforce le goût du fromage, tandis que dans les pays de l'Est, La Vache qui rit est souvent aromatisée au paprika ou aux herbes.

Bel adapte aussi son positionnement, son prix et sa distribution. Bel s'est ainsi implanté en 2013 au Vietnam avec un produit d'entrée de gamme à moins de 10 centimes d'euros qui est vendu à la pièce dans les rues. Par ailleurs, après avoir longtemps exporté ses produits, le groupe a développé, par la création de filiales, une stratégie de localisation de la production au plus près des consommateurs. Bel ouvre ou rachète des usines locales qui sont ensuite adaptées. Le groupe a ainsi implanté en 2011 une usine La Vache qui rit au Vietnam et réalisé aux États-Unis l'investissement le plus important de son histoire (90 millions d'euros) avec la construction d'une usine Mini Babybel dans le Dakota du Sud.

Le choix des stratégies possibles dans un secteur « multidomestique » est plus large. En effet, si l'adaptation locale y est une stratégie naturelle, il est néanmoins possible d'opter pour une stratégie de standardisation. L'entreprise renonce alors à conquérir une part de marché importante. Mais si elle parvient à capter une part de marché même faible auprès de clients moins sensibles à l'adaptation locale, voire même manifestant une préférence pour une offre identique d'un pays à l'autre, alors cette stratégie peut se révéler payante.

Dans le secteur de la bière, que nous avions évoqué comme un exemple d'industrie multidomestique, Heineken parvient à vendre un produit standardisé dans pratiquement tous les pays du monde. Pour ce faire, le brasseur néerlandais cible les segments de clientèle les moins attachés aux spécificités locales : voyageurs internationaux dans les aéroports et les hôtels de luxe, classes aisées, etc. La part de marché de la marque Heineken dans chacun des nombreux pays où elle est présente est en général faible, mais les volumes vendus dans le monde par l'entreprise sont au total très importants.

La plupart des entreprises modulent l'arbitrage standardisation mondiale/adaptation locale en fonction des diverses activités qu'elles mettent en œuvre. Ainsi il est rare qu'une entreprise choisisse de localiser ses activités de R&D sauf s'il est nécessaire de répondre à un marché très spécifique.

Essilor a par exemple installé un centre de recherche à Singapour pour travailler sur les spécificités du marché, les Asiatiques souffrant d'un fort taux de myopie.

De même, en 2011, le laboratoire pharmaceutique Johnson & Johnson a ouvert en Chine, un centre de recherche pour les médicaments OTC (*over the counter*, c'est-à-dire non prescrits et en accès libre) et pour les dispositifs médicaux. Cette implantation locale de la R&D permet d'être plus réactif aux évolutions du marché.

De son côté, L'Oréal a ouvert à Chicago un laboratoire pour les cosmétiques destinés aux populations d'origine africaine et a inauguré à Shanghai un centre de recherche sur les spécificités des peaux et des cheveux asiatiques. Le groupe a aussi créé une division spécifique qui vise à mieux cerner les besoins de chaque population et à créer des produits parfaitement adaptés. Par ailleurs, L'Oréal entend profiter des innovations développées hors de France. Grâce au travail de sa filiale japonaise, L'Oréal a élaboré une nouvelle génération de fard à paupière présentant une texture plus douce, mais dans des conditionnements variés. Cette innovation est généralisée à toutes les marques, en Europe et aux États-Unis. L'entreprise concilie ainsi mondialisation, spécialisation de sites de recherche et adaptation des produits aux spécificités des marchés.



La stratégie internationale de McDonald's

McDonald's est souvent considéré comme l'archétype de la « *world company* », firme mondialisée, ayant comme ambition de faire manger à la planète entière le même hamburger *made in the USA*. De fait, cette ambition semble être devenue réalité, puisqu'en 2013 le n° 1 mondial du *fast food* contrôle plus de 34 000 restaurants à l'enseigne du célèbre M jaune, implantés dans 119 pays, et qui servent 69 millions de repas par jour. Tous ces restaurants dans le monde sont tenus de respecter les règles de fonctionnement très strictes de l'entreprise, qu'il s'agisse de la charte visuelle s'appliquant à la marque, des exigences en matière d'entretien et de propreté des locaux, des principes en matière d'hygiène dans la préparation et la conservation des aliments, etc.

• À chaque pays son menu

Mais la réalité est beaucoup plus complexe. 80 % des restaurants de la chaîne sont gérés par des entrepreneurs locaux qui ont choisi de devenir franchisés de la marque. Si tous ces restaurants – ou presque – servent le même menu de base composé d'un burger et de frites, accompagné d'un *soft drink*, il existe néanmoins d'importantes variations par pays : dans les pays musulmans les restaurants McDonald's ne servent pas de McBacon – ni aucun autre produit à base de porc –, et toute la viande de bœuf ou de poulet servie en Israël est cachère. En Inde, c'est la viande de bœuf qui est bannie et la marque ouvre désormais des *fast foods* végétariens.

Plus généralement, beaucoup des plats servis sont spécifiques à chaque pays. En France, des croissants, pains au chocolat et pains aux raisins sont proposés pour le petit déjeuner. Et aujourd'hui McDonald's propose aussi des sandwiches faits avec des baguettes de pain. En Inde, une place de choix est faite aux « Veggie Burgers » et aux sauces très épicées. Au Mexique, McDonald's sert des tortillas, burritos et autres molletes, et au Japon des… hot dogs ! Dans certains pays comme l'Espagne, l'Italie ou la France, il est possible de consommer de la bière, alors que dans la plupart des autres pays toute boisson alcoolisée est proscrite.

• À chaque client son restaurant

Outre les menus, le « cœur de cible » en termes de clientèle est différent d'un pays à l'autre. Aux États-Unis, McDonald's s'adresse en priorité aux segments de la population à revenus modestes, aux automobilistes sur les aires d'autoroutes, ou bien encore aux très jeunes enfants (entre 3 et 8 ans). Dans les pays émergents comme l'Inde, l'Indonésie, ou la Colombie, la clientèle principale est constituée d'adolescents et de jeunes adultes des catégories sociales aisées.

Alors que le client moyen aux États-Unis recherche avant tout un repas rapide et bon marché, l'adolescent de Jakarta ou de Mumbai recherche une ambiance et un endroit où retrouver ses amis. Il n'est donc pas surprenant de constater que le temps moyen que passe un client dans un restaurant varie considérablement en fonction du pays : de quelques minutes, en général entre cinq et dix, aux États-Unis, ou entre trente à quarante-cinq minutes dans les pays émergents.

Ces différences ont inévitablement une influence significative sur la localisation, la taille, l'apparence et la disposition des restaurants dans les différentes régions du monde. Les restaurants aux États-Unis sont avant tout situés dans des quartiers populaires et sont pour l'essentiel un comptoir de vente avec un petit nombre de tables au confort spartiate où les quelques clients qui le souhaitent peuvent s'asseoir brièvement le temps d'avaler leur burger. À l'inverse, les restaurants dans la plupart des pays émergents sont localisés sur des artères commerçantes, animées, où les jeunes viennent se promener ou faire du shopping ; la décoration est beaucoup plus soignée et le confort meilleur ; enfin, la taille des établissements et leur capacité d'accueil sont beaucoup plus importantes.

• À chaque adaptation son coût

Ces différences ont à leur tour un impact important sur les coûts, et les prix doivent donc être modulés en conséquence. Paradoxalement, c'est dans les pays en développement, où le revenu par habitant est plus faible, que les prix de McDonald's sont les plus élevés, au moins lorsque l'on tient compte du pouvoir d'achat relatif. En effet, ces prix doivent permettre de couvrir des coûts immobiliers bien plus élevés, beaucoup de restaurants étant situés en centre ville. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. De quel côté de l'axe global-multidomestique est positionnée l'activité du *fast food* ?

2. Comment la stratégie de McDonald's tient-elle compte de cette caractéristique de son secteur d'activité ?

4.1.2 Marketing et fabrication

Le marketing est rarement standardisé au niveau mondial, beaucoup d'entreprises donnant au contraire aux filiales locales l'autonomie et les ressources pour mettre en œuvre des politiques de distribution, de prix et de communication adaptées aux clientèles, à la concurrence et aux contraintes locales.

En matière de fabrication, il est courant que les entreprises standardisent les composants mais autorisent une certaine adaptation locale dans les caractéristiques du produit final. C'est par exemple le cas dans l'automobile, où plus aucun constructeur ne peut se permettre de développer des modèles totalement spécifiques pour les différents marchés locaux, en raison des coûts de développement élevés et de la recherche d'économies d'échelle. Ils imposent donc

aux filiales locales d'utiliser les mêmes plateformes, motorisations et composants principaux, mais permettent des variantes locales, surtout au niveau de la carrosserie et des aménagements intérieurs.

> Peugeot et Citroën assemblent et vendent en Chine des modèles que l'on retrouve dans la plupart des autres marchés où ces marques sont implantées, notamment les Peugeot 207 et 307 et les Citroën ZX, Saxo et C3. Cependant, plusieurs des modèles vendus en Chine ont, pour un observateur européen, un « look » un peu étrange ; en particulier, ils se voient augmentés d'un coffre et transformés en véhicules « trois volumes » (alors qu'en Europe ce sont des « deux volumes »), sont décorés d'ornements chromés et ont été rebaptisés « Élysées » ou « Triomphe ». Les tableaux de bord sont pourvus de nombreux cadrans et couverts d'indicateurs lumineux. Ces adaptations sont destinées à satisfaire la préférence des clients chinois pour les véhicules trois volumes, ainsi que leur goût pour un style résolument high-tech et une ornementation appuyée. Si Peugeot et Citroën consentent à faire ces adaptations, c'est à la fois parce qu'elles conditionnent fortement l'accueil réservé à leurs modèles par le marché chinois et aussi parce qu'elles ne remettent que très faiblement en cause les économies d'échelle obtenues sur ces modèles au niveau mondial.

4.2 La localisation des activités au niveau international : configuration concentrée ou configuration dispersée ?

Dans sa stratégie d'internationalisation, l'entreprise doit encore décider du mode d'expansion à l'étranger qu'elle va privilégier et de la localisation de ses activités dans le monde.

4.2.1 La configuration concentrée

Le recours prioritaire au commerce international, c'est-à-dire aux exportations depuis un lieu de production principal, va déboucher sur ce que l'on appelle une **configuration concentrée** : l'entreprise concentre toute sa production, ainsi que l'essentiel de ses autres activités (recherche, conception et design des produits, développement, marketing, activités de support, parfois même service après-vente…), à un endroit, en général dans son pays d'origine, puis sert l'ensemble des marchés à l'étranger par le biais d'exportations.

> Une entreprise comme Caterpillar, le leader mondial du matériel de travaux publics, a ainsi longtemps basé l'essentiel de ses activités, et notamment toutes ses activités de production, à Peoria, exportant depuis cette petite ville de l'Indiana ses bulldozers et autres machines de terrassement à travers le monde.

Une telle configuration concentrée permet de maximiser les économies d'échelle en réunissant au même endroit tous les individus, mais aussi tous les équipements, machines et autres actifs qui participent à l'activité ; il n'y a ainsi aucune duplication d'activités au sein de l'entreprise. Cette configuration réduit les besoins de coordination entre les activités tournées vers le marché domestique et celles qui servent les marchés étrangers et simplifie au maximum la gestion en donnant à la direction un contrôle direct et immédiat sur toutes les activités de l'entreprise.

La configuration concentrée élimine le risque politique en limitant les investissements hors du pays d'origine, notamment dans les pays à risque. Enfin, si la localisation d'origine de l'entreprise est source d'avantages (proximité de sources de matières premières, accès privilégié à des personnels qualifiés, à un réseau de sous-traitants compétents, etc.), la configuration concentrée lui permet de maximiser l'avantage comparatif qui en résulte. En

revanche, cette configuration fait apparaître l'entreprise comme « étrangère » dans les pays où elle cherche à vendre et rend difficile les adaptations aux divers contextes locaux. Elle n'est donc adaptée qu'à des activités globales.

4.2.2 La configuration dispersée

Une stratégie internationale privilégiant les investissements directs à l'étranger renvoie à une **configuration dispersée**. L'entreprise installe alors des activités dans les pays où elle cherche à se développer. Cela lui permet de gagner la faveur des autorités et de l'opinion publique locales en participant au progrès économique du pays. Une configuration dispersée protège également l'entreprise des variations de taux de change puisqu'une part de ses coûts est libellée dans la même devise que le chiffre d'affaires réalisé localement. De plus, l'entreprise profite de la proximité des clients et comprend mieux leurs attentes.

> Hindustan Lever, la filiale indienne d'Unilever, a poussé très loin l'adaptation locale de ses activités : l'entreprise vend dans ce pays des produits spécialement conçus pour les consommateurs indiens. Surf, par exemple, est une marque de lessive qui est commercialisée en très petits sachets afin de réduire au maximum le prix et de s'adapter au pouvoir d'achat très réduit de la population rurale indienne. Hindustan Lever a également développé une crème cosmétique « éclaircissante », baptisée Fair & Lovely, qui exploite le souhait de certains consommateurs qui veulent avoir la peau claire ; l'entreprise a d'ailleurs été critiquée pour exploiter ainsi des formes de discrimination latentes dans la société indienne. Enfin, Hindustan Lever n'est pas une filiale à 100 % d'Unilever et une partie de son capital est cotée à la Bourse de Mumbai, en faisant ainsi une entreprise indienne[3], au moins en partie, aux yeux des autorités locales.

Lorsqu'une entreprise opte pour une configuration dispersée, elle cherche à limiter les exportations et importations et doit alors rendre ses implantations dans les divers pays aussi autonomes que possible. On parle alors de configuration dispersée décentralisée.

4.2.3 La configuration dispersée décentralisée

La **configuration dispersée décentralisée** repose sur le principe que les activités dans les divers pays doivent être gérées comme s'il s'agissait d'entreprises indépendantes. L'entreprise qui choisit une telle configuration cherche par ce biais à maximiser l'adaptation au contexte local ainsi que la réactivité aux changements intervenant dans ce contexte. Chaque filiale à l'étranger dispose de l'ensemble des ressources nécessaires à son activité et à son développement, peut prendre en toute indépendance toutes les décisions de gestion sur la base des conditions locales, et ses relations avec la maison mère s'apparentent à celle d'une entreprise indépendante avec ses actionnaires.

La gestion mondiale d'une entreprise optant pour une telle configuration est simplifiée : tant qu'une filiale locale ne réclame pas de ressources supplémentaires, affiche des résultats satisfaisants et reverse de temps en temps des dividendes au siège, il n'y a pas à se mêler de sa gestion. Une telle configuration est donc bien adaptée aux activités multidomestiques.

> Le groupe néerlandais Philips a longtemps géré ses activités internationales de cette manière : la filiale française pouvait, dans le secteur électroménager, lancer des produits propres au marché français qu'elle estimait mieux adaptés à la demande locale ; c'est ainsi que Philips a longtemps fabriqué en France des machines à laver à chargement par le haut, très demandées par les clients français mais pratiquement inconnues en Europe du Nord.

La configuration dispersée décentralisée a malheureusement deux inconvénients majeurs :

- elle limite les économies d'échelle dont pourrait bénéficier l'entreprise du fait de sa taille

mondiale ;

- elle rend difficile toute action concertée s'étendant au-delà des limites d'un seul pays.

L'autonomie accordée à chaque filiale, à l'origine de sa réactivité, empêche toute stratégie véritablement mondiale. Les diverses filiales vont, par exemple, adopter pour leurs produits des positionnements en termes de prix distincts, vont parfois utiliser des marques différentes, ou même, vont faire évoluer les produits dans des directions contradictoires.

> Procter & Gamble, qui gérait autrefois ses diverses filiales en Europe selon un modèle dispersé décentralisé s'est aperçu au bout de quelque temps que la même marque pouvait être positionnée sur le haut de gamme dans un pays et comme marque à bas prix dans un autre. C'est ce qui est arrivé avec la marque de lessive liquide Vizir, présentée comme marque haut de gamme en France mais comme marque économique en Allemagne.

> En raison de politiques de prix décidées pays par pays, de nombreuses sociétés automobiles ont été confrontées au problème des clients qui vont acheter des véhicules à l'étranger parce qu'ils peuvent y bénéficier de conditions nettement plus avantageuses : au début des années 2000, un même modèle Volkswagen pouvait ainsi être de 20 % à 25 % moins cher en Italie qu'en Allemagne, parce que la filiale italienne cherchait à gagner des parts de marché dans la péninsule et consentait donc à des rabais importants.

> Lorsque Philips a cherché à imposer son standard vidéo V2000 dans les années 1980, il a considéré judicieux de l'introduire simultanément dans tous les grands marchés du monde… avant de s'apercevoir que sa filiale aux États-Unis avait acheté la licence du système VHS de Matsushita et commercialisait déjà des magnétoscopes sous ce standard concurrent !

4.2.4 La configuration dispersée coordonnée

Les inconvénients de la configuration dispersée décentralisée ont conduit beaucoup d'entreprises à évoluer vers une **configuration dispersée coordonnée**. L'adoption d'une telle configuration a pour objectif de permettre à la fois :

- l'optimisation des choix de localisation des diverses activités ;
- la réalisation d'économies d'échelle significatives ;
- la mise en œuvre de politiques coordonnées au niveau international ;
- l'adaptation aux caractéristiques de l'environnement local et la réactivité face aux évolutions de cet environnement.

Avec une configuration dispersée coordonnée, une entreprise peut avoir des activités significatives dans de nombreux pays et ainsi apparaître comme une firme au moins en partie « locale ». Mais au lieu d'effectuer dans le pays lui-même tout ce qui concerne le marché local, elle peut localiser chaque activité dans un pays différent : la R&D dans le pays A, la fabrication de composants dans le pays B, l'assemblage dans le pays C, etc. La localisation de chaque activité sera ainsi décidée **en fonction des atouts disponibles sur place** : les activités à fort contenu de main-d'œuvre seront installées dans des pays à bas coûts salariaux alors que les activités de recherche iront vers des pays ou des régions disposant de formations de pointe dans le domaine considéré.

Beaucoup d'entreprises choisissent depuis quelques années de localiser à Bangalore en Inde certaines de leurs activités de programmation et de développement de logiciels parce qu'il est

facile de recruter sur place des ingénieurs et programmeurs très qualifiés ; les *call-centers* des entreprises servant des marchés francophones sont souvent situés en Afrique du Nord ou en Afrique de l'Ouest parce que l'on y trouve une main-d'œuvre relativement peu onéreuse et parlant français alors que les *call-centers* des entreprises servant des marchés anglophones se trouveront plutôt au Bangladesh ou en Inde.

Une configuration dispersée coordonnée exige ensuite un très **important flux d'échanges intra-entreprise** puisque chaque filiale est spécialisée dans une activité donnée et dépend des autres pays pour les autres activités. Cette dépendance réciproque crée un contexte favorable à l'harmonisation des stratégies mises en œuvre dans les différents pays. Les dirigeants des différentes filiales sont obligés de communiquer et de coordonner leurs actions très régulièrement ce qui réduit les risques de voir des politiques contradictoires être appliquées dans les divers pays. Cette coordination entre filiales favorise en outre les apprentissages réciproques et permet à l'entreprise de transférer les innovations issues d'un pays vers les autres.

Une configuration dispersée coordonnée est donc particulièrement adaptée aux activités globales qui exigent néanmoins un certain degré d'adaptation locale. Il convient cependant de noter que la filiale locale, dans une configuration dispersée coordonnée, doit, pour s'adapter, obtenir l'accord et surtout le soutien des autres filiales locales dont elle est dépendante pour mettre en œuvre sa stratégie.

	Investissements directs à l'étranger limités	Investissements directs à l'étranger importants
Commerce international important	**Activités globales exportatrices** **Stratégie internationale :** • Standardisation mondiale • Configuration concentrée	**Activités globales complexes** **Stratégie internationale :** • Compromis standardisation/adaptation différents suivant les éléments de la chaîne de valeur • Configuration dispersée coordonnée
Commerce international faible	**Activités locales** **Stratégie internationale :** • Adaptation locale • Configuration dispersée décentralisée	**Activités multidomestiques** **Stratégie internationale :** • Adaptation locale • Configuration dispersée décentralisée, mais certaines ressources intangibles sont coordonnées (technologie, marques, etc.)

Tableau 12.2 **Secteurs d'activité, modes d'internationalisation et stratégies internationales dominantes**

Dans la définition de sa stratégie internationale, l'entreprise doit donc tenir compte des contraintes que lui imposent les caractéristiques du secteur d'activité. Elle dispose cependant d'une marge de manœuvre lui permettant de décider quels arbitrages effectuer entre standardisation et adaptation locale.

L'entreprise doit également choisir avec soin et dans une vision à long terme les pays hôtes dans lesquels elle entend se développer ; sur cette base, elle doit investir de manière durable, quels que soient les soubresauts de la conjoncture locale. Rien n'est pire, en effet, que de s'installer dans un pays hôte pour s'apercevoir au bout de quelque temps que la rentabilité n'est pas au rendez-vous, se retirer, puis, parce que le pays représente un marché trop important pour être ignoré, chercher à revenir au bout de quelques années. Lorsque l'entreprise a établi des bases solides dans de nombreuses régions du monde, elle peut coordonner ses actions au niveau international et utiliser sa présence mondiale pour combattre des concurrents moins internationalisés en attaquant agressivement là où ils sont le plus vulnérables par le biais de « subventions croisées » (*cross-subsidization*) entre les diverses implantations géographiques.

Plus le secteur d'activité se globalise, plus l'entreprise doit se préoccuper de sa part de marché mondiale plutôt que des parts de marché locales dans tel ou tel pays. Un tel changement de perspective et de mode de management pose bien entendu de difficiles problèmes de structure et d'organisation.

5 L'organisation des entreprises et la concurrence internationale

Des études menées sur le processus d'internationalisation montrent que celui-ci progresse à travers plusieurs phases (voir l'encadré Fondements théoriques précédent sur les théories du commerce international). Au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, elle adapte son organisation pour suivre cette évolution.

5.1 Coordination et cohérence

Quand les activités internationales prennent de l'ampleur, apparaît un besoin de coordonner des activités jusque là faiblement développées. L'entreprise créée alors une **direction internationale** qui supervise l'activité des responsables de tel ou tel marché à l'étranger, ou des filiales locales lorsqu'il y en a. Au fur et à mesure de la croissance et de la diversification des activités, on introduit des échelons intermédiaires : **responsables de pays** et **responsables de zones**. Ces managers ont pour mission de gérer les diverses composantes de l'activité de l'entreprise dans un pays ou une zone donnés. Ils assurent ainsi l'adaptation de l'offre au contexte local et mettent en place des moyens pour intégrer les activités dans le pays aux caractéristiques du contexte local. Peu à peu, ces filiales locales deviennent de véritables « entreprises dans l'entreprise », se dotant de moyens propres et mettant en œuvre des stratégies spécifiques et quelquefois divergentes.

Si l'entreprise opère dans un secteur multidomestique et si elle a opté pour une configuration dispersée décentralisée, cette évolution peut lui convenir. Mais si le secteur tend à se globaliser et si l'entreprise veut coordonner ses activités internationales, il lui faut alors faire évoluer son

organisation. **Des responsables de produits** avec des compétences mondiales viendront se superposer aux responsables de zone. Leur mission sera de maintenir une certaine cohérence dans les politiques mises en œuvre sur une famille de produits dans les divers pays. Ces responsables de produits mondiaux chercheront à optimiser les activités de fabrication en évitant des duplications trop dommageables aux économies d'échelle et à limiter les divergences entre les produits vendus dans les différents pays.

En fonction de l'arbitrage entre adaptation locale et standardisation, on pourra donner davantage de poids aux responsables de pays et de zone ou, au contraire, aux responsables de produits mondiaux.

- Si l'on donne la responsabilité principale en matière de chiffre d'affaires et de résultat aux responsables par pays, l'entreprise aura tendance à faire primer les préoccupations locales dans sa stratégie internationale.

- Si, au contraire, on donne un pouvoir de décision supérieur et les responsabilités en matière de résultats financiers aux responsables de produits ou par fonction, la standardisation, la recherche d'économies d'échelle et la cohérence des politiques au niveau international l'emporteront.

- Si l'entreprise considère que la logique de son développement est liée à des impératifs en matière de technologie, de production et de coût, et que ces impératifs transcendent les exigences propres aux divers contextes locaux dans lesquels elle opère, alors les responsables de la coordination par produit deviendront de véritables directeurs de division à vocation mondiale. Les responsables par pays seront alors de simples « ambassadeurs » de l'entreprise, chargés de gérer un bureau de représentation local et de centraliser les relations avec les autorités administratives et politiques.

- Si l'entreprise refuse d'opérer un arbitrage général entre standardisation et adaptation locale, préférant laisser les décisions se prendre au cas par cas en fonction des circonstances, elle pourra opter pour une **structure matricielle** dans laquelle tout responsable opérationnel relèvera simultanément de deux lignes hiérarchiques, l'une représentant la famille de produits ou la fonction concernée et l'autre le pays ou la zone dans laquelle opère ce responsable (voir le chapitre 17 sur les structures matricielles et en réseau).

La mise en œuvre des stratégies internationales a donné lieu à l'émergence d'une forme organisationnelle originale, le ***joint-venture***. En s'alliant avec des partenaires locaux, les entreprises multinationales tentent de surmonter plus facilement les obstacles à l'entrée dans des marchés étrangers. La formation de *joint-venture* leur permet de faire apparaître leurs opérations dans le pays hôte comme davantage intégrées au tissu économique et social local et, par le biais de leur partenaire, les aide à mieux comprendre les besoins d'adaptation de leurs produits ou services et leur donne un accès plus facile aux réseaux de distribution dans le pays (voir ci-après l'encadré En pratique ainsi que le chapitre 15 sur les alliances stratégiques).

EN PRATIQUE

Les *joint-ventures* de multinationalisation[1]

Un *joint-venture* de multinationalisation est une filiale locale commune créée par une entreprise étrangère conjointement avec une société originaire du pays hôte. L'objectif d'un *joint-venture* est de faciliter la pénétration commerciale de l'entreprise multinationale dans une nouvelle zone géographique grâce à l'aide d'un partenaire local. Dans la plupart des cas, ce partenaire local n'est pas un concurrent dans le secteur d'activité dans lequel le *joint-venture* est formé ; c'est ce qui distingue les *joint-ventures* de multinationalisation des « alliances stratégiques ».

✔ Dans certains pays, la formation d'un *joint-venture* de multinationalisation est **imposée par la législation** locale à toute entreprise souhaitant investir dans le pays hôte. En Chine, par exemple, toute entreprise étrangère souhaitant investir dans le pays ne pouvait le faire que dans le cadre d'un *joint-venture* détenu en majorité par le partenaire chinois ; suite à l'entrée de la Chine dans l'OMC, cette législation a été assouplie et seuls les secteurs dits « stratégiques » sont concernés. Lorsque le *joint-venture* est créé uniquement pour des raisons légales, le partenaire local n'est souvent qu'un *sleeping partner*, dont la motivation est surtout financière.

✔ Dans d'autres cas cependant, le partenaire local espère, par le biais du *joint-venture*, **acquérir des compétences**, notamment technologiques, qui en feront à terme un acteur à part entière du secteur considéré. Zhong Hua, l'un des constructeurs automobiles chinois, a ainsi mis à profit sa coopération avec BMW – les véhicules BMW vendus en Chine sont assemblés dans un *joint-venture* contrôlé en majorité par Zhong Hua – pour développer une gamme de voitures « indigènes ». Ces véhicules ont indéniablement un air de famille avec les BMW, notamment le modèle haut de gamme du constructeur chinois baptisé Brilliance. Si ce modèle n'a eu que peu de succès en Europe en raison de performances médiocres, son prix très compétitif lui a ouvert des marchés dans des pays émergents, en particulier en Afrique.

✔ Parfois, la contribution du **partenaire local** est essentielle au succès de la multinationale dans le pays hôte. C'est notamment le cas lorsque les circuits de distribution locaux sont difficiles à comprendre et à pénétrer, ou lorsque le recours à une marque locale connue est un facteur de succès important. Le succès initial de Danone en Chine – le chiffre d'affaires réalisé dans le pays ayant compté pour près de 10 % du CA total du groupe – doit beaucoup aux relations établies par son partenaire local avec une multitude de distributeurs, de grossistes et de détaillants dans la « Chine de l'intérieur », une région beaucoup moins développée que la Chine du littoral et que les multinationales ont beaucoup de mal à pénétrer. La marque du partenaire, Wahaha, a également joué un rôle important dans le succès de Danone… du moins jusqu'à ce que la rupture avec Wahaha en 2007 ne vienne tout remettre en cause (voir le mini-cas Danone-Wahaha dans le chapitre 15).

✔ Comme dans toute alliance, **le choix d'un « bon » partenaire** est un élément critique lors de la décision de former un *joint-venture* de multinationalisation.

– Un « bon » partenaire est d'abord capable de bien gérer les relations avec les pouvoirs publics, possède des unités de production dans des localisations appropriées ou permet de les développer, maîtrise des réseaux de distribution, a une connaissance approfondie du marché local, etc.

– En deuxième lieu, ce partenaire ne doit pas avoir des objectifs à moyen terme qui rentrent en conflit avec ceux de la firme étrangère. Enfin, la compréhension et l'estime réciproque sont des atouts importants pour éviter les conflits.

1 Garrette B. et Dussauge P., 1995.

5.2 Conditions locales et avantage concurrentiel dans la compétition internationale

Certaines entreprises semblent tirer de leur origine géographique des atouts qu'elles peuvent ensuite utiliser dans la concurrence internationale.

> Les principales compagnies aériennes mondiales reprochent à Emirates, la compagnie aérienne qui a connu le taux de croissance le plus élevé au cours des premières années du XXIe siècle, de s'approvisionner en kérosène à des conditions extrêmement favorables, tout simplement parce qu'elle est originaire des Émirats Arabes Unis, l'un des principaux pays producteurs de pétrole.

> Alcan, l'un des géants mondiaux de l'aluminium, racheté en 2007 par le groupe Rio Tinto, a longtemps bénéficié d'un approvisionnement en électricité à des coûts très bas parce que, étant d'origine canadienne et ayant la plupart de ses unités de production installées au Québec, il achetait son énergie à Hydro-Québec qui lui-même produisait une électricité très bon marché grâce à ses nombreux barrages installés sur les cours d'eau québécois.

5.2.1 Avantage comparatif

De nombreuses entreprises bénéficient ainsi d'**avantages comparatifs**, mais ces avantages peuvent être récupérés par une entreprise étrangère acceptant de venir s'implanter sur place. Beaucoup d'entreprises occidentales profitent ainsi des bas coûts de main-d'œuvre chinoise en installant en Chine des unités de production. Ce faisant, elles réduisent les avantages dont profitaient les entreprises chinoises. Toutes les grandes compagnies pétrolières ont installé au Moyen-Orient des capacités de raffinage afin de bénéficier de coûts d'approvisionnement en pétrole plus compétitifs. Enfin, toutes les grandes sociétés de services informatiques mondiales se sont implantées à Bangalore pour bénéficier de la disponibilité dans la région d'ingénieurs informatiques qualifiés mais aux rémunérations sensiblement plus faibles qu'en Europe ou en Amérique du Nord.

5.2.2 Avantage institutionnel

Dans certains cas, l'avantage obtenu par des entreprises du fait de leur origine géographique tient moins à la disponibilité d'un facteur de production dans des conditions plus favorables qu'à un soutien ou une aide des pouvoirs publics. On parle alors d'**avantage institutionnel**. Comme les avantages comparatifs, les avantages institutionnels ne sont guère durables puisque les accords commerciaux internationaux imposent de plus en plus aux é tats signataires de traiter sur un pied d'égalité toutes les entreprises opérant dans le pays, quelle que soit leur origine. Il suffit donc, là aussi, de s'installer sur place pour bénéficier des mêmes avantages institutionnels.

Beaucoup plus durables sont les avantages concurrentiels que certaines entreprises parviennent à créer grâce à un environnement local favorable. Porter a ainsi conceptualisé le lien entre les conditions particulières de l'environnement local et l'avantage concurrentiel que certaines entreprises semblent tirer de cet environnement[4]. Dans le modèle dit du « **diamant de Porter** », un environnement qui stimule la compétitivité internationale des entreprises locales doit comporter quatre groupes de facteurs favorables :

- **Des facteurs de production disponibles localement dans des conditions favorables ;** il s'agit de facteurs qui, pris isolément, sont susceptibles de créer pour les entreprises un avantage comparatif : matières premières abondantes et bon marché, conditions climatiques ou de terroir, main-d'œuvre qualifiée, etc.

> Le climat, la composition des sols et l'exposition des terroirs en Bourgogne ou dans la région bordelaise contribuent incontestablement à la compétitivité des entreprises viticoles originaires de ces deux régions.

- **Une demande locale sophistiquée et exigeante**, qui pousse les entreprises à innover et à constamment améliorer leur offre, à la fois en termes de coût et de qualité.

> La présence en France d'un marché important pour des vins de qualité serait ainsi de nature à favoriser la compétitivité des vins français.

- **Des activités complémentaires bien développées** dans l'environnement local immédiat.

> L'existence d'entreprises susceptibles de fournir aux viticulteurs de Bourgogne ou du Bordelais tous les produits complémentaires essentiels à leur activité (fûts en chêne, bouchons, équipements de récolte, de pressage, de fermentation, etc.) serait un élément méconnu mais essentiel de leur compétitivité internationale.

- Enfin, une forte rivalité entre tous les concurrents locaux garantit **une émulation continue** qui seule permet de se maintenir à la pointe de l'évolution dans l'activité considérée.

> De ce point de vue, la classification des grands crus de Bordeaux, établie en 1855 et jamais révisée depuis, est un frein à une émulation entre toutes les entreprises du secteur et pourrait provoquer à terme un déclin face à des concurrents qui eux sont contraints de se renouveler et se dépasser pour réussir dans la compétition internationale.

L'existence simultanée de ces quatre groupes de facteurs est essentielle, selon Porter, à l'émergence de ce que l'on a appelé des « *clusters* locaux » ou des « districts industriels », c'est-à-dire des régions concentrant une grande part des entreprises qui, dans le monde, dominent un secteur d'activité. C'est le cas, par exemple, de la Silicon Valley. Pour une entreprise, être originaire d'un tel *cluster* favorise la compétitivité internationale. Il convient cependant de remarquer que les entreprises originaires d'un *cluster* ne parviennent pas toutes à

devenir des concurrents dominants à l'échelle mondiale.

LES POINTSCLÉS

La **globalisation** désigne un phénomène économique et social caractérisé avant tout par le développement des échanges internationaux.

- Ce phénomène tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des sociétés et des économies au plan mondial.
- Les principaux facteurs favorisant la globalisation sont :
  - le développement du libre-échange ;
  - le développement de moyens de transport et de communication ;
  - l'homogénéisation de la demande ;
  - une tendance à l'accroissement des économies d'échelle.

L'internationalisation de l'économi e se produit à travers deux mécanismes essentiels : le commerce international de biens et services d'une part et les investissements directs à l'étranger d'autre part.

Continuum global-multidomestiqu e : les secteurs d'activités peuvent être classés des plus « globaux » aux plus « multidomestiques ».

- On considère comme « **globaux** » les secteurs d'activité dans lesquels les économies d'échelle sont très importantes et l'emportent de manière manifeste sur les besoins d'adaptation.
- Les secteurs « **multidomestiques** » sont ceux où les besoins d'adaptation sont très forts et les économies d'échelle trop limitées pour justifier, face à ces besoins d'adaptation, une standardisation de l'offre.

L'homogénéisation de la demande au niveau mondial et surtout une forte tendance à l'**accroissement des économies d'échelle** conduisent de plus en plus de secteurs d'activités à se globaliser.

La formulation d'une stratégie internationale consiste, d'une part, à choisir la configuration des activités de l'entreprise à l'échelle mondiale et,

d’autre part, à arbitrer entre standardisation de l’offre et adaptation locale.

■ En optant pour une **configuration concentrée**, l’entreprise choisit de localiser toute sa production, ainsi que l’essentiel de ses autres activités à un seul endroit dans le monde, en général dans son pays d’origine.

■ En optant pour une **configuration dispersée**, l’entreprise installe des activités significatives dans les pays où elle cherche à se développer.

■ Si elle choisit une **configuration dispersée décentralisée**, elle donne à chaque filiale locale l’autonomie et les ressources pour définir et mettre en œuvre la stratégie dans le pays hôte.

■ Si elle choisit une **configuration dispersée coordonnée**, les diverses filiales sont spécialisées par activité et dépendent les unes des autres.

L’organisation de l’entreprise doit refléter la part donnée à la standardisation mondiale et à l’adaptation locale dans la stratégie.

■ Si la standardisation est vue comme prioritaire, les directions mondiales par produit doivent dominer les unités locales.

■ Si l’adaptation est le facteur critique, les unités locales doivent avoir le dernier mot et être responsables des objectifs financiers.



L’entreprise peut tirer de son environnement local d’origine trois types d’avantages : **comparatif, institutionnel** et **concurrentiel**.

Seul le troisième de ces avantages est difficile à imiter. Mais c’est également celui qui ne peut provenir de manière automatique d’un environnement favorable.

---

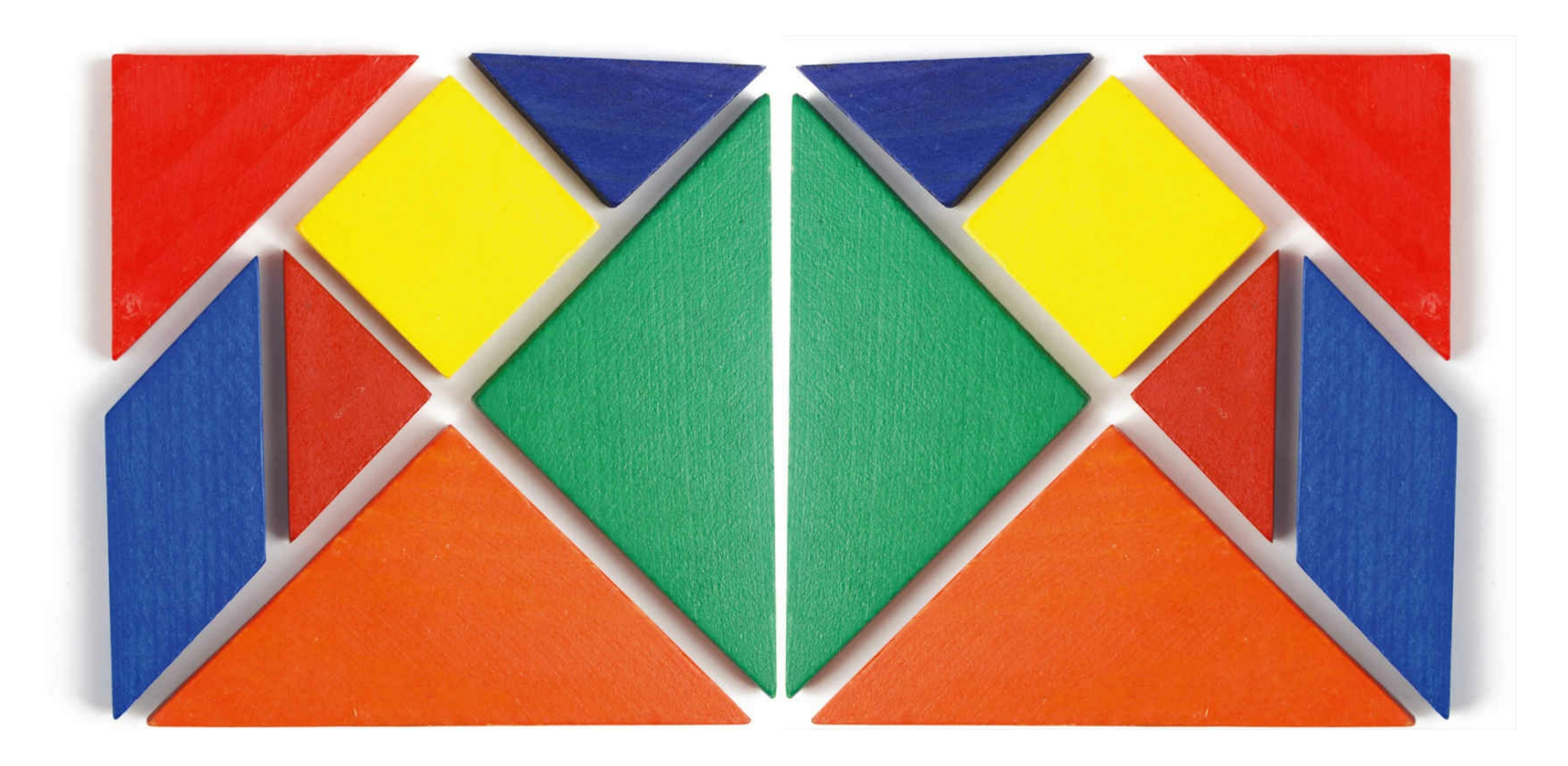
1 Ghemawat P., 2001.

2 Voir le mini-cas du chapitre 10 sur Grameen Danone Foods Limited.

3 Karnani A., 2007.

4 Porter M.E., 1990.

Chapitre 13



Diversification, recentrage et management du portefeuille d'activités

On définit la **diversification** comme le développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base. Dans les années 1970, la diversification a été considérée comme la réponse aux problèmes de croissance des entreprises, mais dans les années 1990 elle a été vouée aux gémonies par les investisseurs et les analystes financiers, au moment où la notion de création de valeur pour l'actionnaire s'est mise à dominer la pensée stratégique. En effet, du point de vue des actionnaires, la diversification est *a priori* suspecte, puisque c'est une manœuvre par laquelle les managers leur imposent un investissement dans un nouveau secteur d'activité. Quand l'entreprise se diversifie, elle se substitue au pouvoir d'arbitrage des actionnaires, c'est pourquoi le marché financier est réputé préférer les entreprises mono-activité aux entreprises diversifiées.

La diversification a cependant été partiellement réhabilitée dans les années 2000 comme un moyen légitime de croître dans certains contextes économiques, notamment lorsque les marchés financiers sont peu efficients. En Inde par exemple, seuls quelques grands groupes industriels détiennent l'essentiel des moyens financiers et humains nécessaires au lancement d'une nouvelle activité. Ces conglomérats se substituent aux marchés financiers en régulant les flux de fonds. Par ailleurs, la diversification peut se justifier stratégiquement à condition de se déployer dans des activités favorables ou propices à la mise en œuvre de **synergies**.

Réciproquement, une entreprise peut avoir intérêt à restreindre le champ des activités où elle est présente et à **se recentrer**. C'est le cas quand les entreprises sont confrontées à un contexte économique défavorable et à une intensité concurrentielle croissante. Ce chapitre présente les notions de diversification et de recentrage. Il présente aussi les modèles d'analyse de portefeuille d'activités et comment ces derniers ont évolué pour se conformer aux exigences de création de valeur pour l'actionnaire. ■

Sommaire

3 Diversification et création de valeur

4 Les synergies : mirage ou réalité ?

1 Diversification et segmentation stratégique

1.1 Qu'est-ce que la diversification ?

La diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans **au moins deux domaines d'activité différents**. Par nouveau domaine d'activité, nous entendons un métier correspondant à une chaîne de valeur nouvelle et différente. La diversification va donc plus loin qu'une extension de la gamme de produits ou de services.

Cette définition pose pourtant quelques problèmes pratiques lorsque l'on cherche à distinguer la diversification des autres voies de croissance. Ainsi, dans le chapitre 12, nous n'avons pas qualifié l'expansion internationale de diversification, car l'entreprise qui s'internationalise change de pays mais reste dans la même industrie.

> Les facteurs clés de succès de l'industrie alimentaire sont très différents en Chine et en Europe, ce qui explique les difficultés que Danone a rencontrées lorsqu'il s'est implanté en Chine avec son ex-partenaire Wahaha (voir le mini-cas correspondant dans le chapitre 15). Il est pertinent de dire que Danone a fait un mouvement de « diversification géographique » en s'implantant en Chine.

Cet argument est semblable pour l'intégration verticale. Sous l'angle de la *business strategy*, acheter un fournisseur ou s'intégrer en aval contribue à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Mais ce mouvement stratégique peut aussi être interprété selon un angle de *corporate strategy*, comme une diversification et comme une entrée dans de nouvelles activités.

Ces débats tournent en fait autour de la question de savoir si un ensemble d'activités donné fait partie d'un même « métier » ou doit être segmenté en plusieurs domaines d'activité différents.

> Comment considérer le groupe Suez Environnement ? Est-il diversifié ou ses activités relèvent-elles d'un même métier ? Ce groupe comprend principalement des activités « eau » (Lyonnaise des Eaux) et des activités « propreté » (SITA). Plus finement, dans l'activité « eau », on peut distinguer la distribution d'eau (Lyonnaise des Eaux) et le traitement de l'eau (Degrémont) qui sont des activités complémentaires mais qui utilisent des technologies différentes et qui font face à des concurrents différents. Dans les activités « propreté », on peut séparer la collecte de déchets pour les municipalités du traitement de déchets industriels. Ces deux activités ont une structure de coût et exigent des savoir-faire différents. Suez Environnement peut donc être vu comme un groupe diversifié. De son côté, Suez a fusionné en 2008 avec Gaz de France pour donner naissance à GDF-Suez, un géant de l'énergie. Le portefeuille de GDF-Suez inclut la production et la distribution de gaz, mais aussi les centrales nucléaires d'Electrabel et la distribution d'électricité, ce qui correspond à deux activités dont les technologies sont différentes et qui n'ont pas les mêmes concurrents.

Tout dépend du degré d'agrégation ou de désagrégation auquel on s'arrête. On peut toujours redécouper plus finement et identifier plusieurs sous-segments à l'intérieur d'un même domaine d'activité.

1.2 La segmentation stratégique, un débat dépassé[1] ?

On utilise plus ou moins indifféremment les termes « métier », « domaine d'activité » ou « segment stratégique » pour désigner chacune des activités qui composent le portefeuille d'activités. Il existe pourtant des nuances de sens : « métier » fait référence à un assemblage de compétences, « domaine d'activité » à l'offre et au marché, et « segment stratégique » à la démarche de segmentation stratégique.

Les domaines d'activité étant les unités d'analyse sur lesquelles s'appuie le raisonnement stratégique, il est important de définir ces unités de la façon la plus pertinente possible. Cette opération se nomme **segmentation stratégique**.

La segmentation stratégique est difficile à mener car elle est fondée sur une grande variété de critères. Une façon radicale de résoudre le problème est d'adopter la perspective des analystes financiers. Face à un groupe diversifié, les analystes comparent en effet la performance du groupe à la somme des performances d'entreprises spécialisées dans chacun des métiers où le groupe est présent. Dès lors, le critère sur lequel repose la segmentation stratégique est l'existence de concurrents spécialisés dans chacun des domaines où opère l'entreprise considérée. Ces concurrents servent de référence pour comparer la performance de l'entreprise étudiée. Il s'agit donc d'une **vision externe** de la segmentation stratégique.

Bien que cette conception ait tendance à dominer actuellement, il est utile de ne pas évacuer trop vite le **point de vue interne**, celui de la direction générale de l'entreprise, car décider les allocations de ressources nécessite une approche plus détaillée fondée sur une analyse des compétences internes et des facteurs clés de succès, et pas seulement sur la notion d'industrie. Par ailleurs, nous avons souligné au chapitre 1 que la notion d'industrie pouvait recouvrir un ensemble d'activités assez hétérogène, comme en témoigne l'existence, au sein d'une même industrie, de groupes stratégiques distincts.

1.3 Comment segmenter

On identifie généralement les segments stratégiques d'une entreprise à partir d'une analyse des facteurs clés de succès, c'est-à-dire des compétences et des ressources requises pour être compétitif dans une activité donnée. Chaque segment doit correspondre à un ensemble homogène de facteurs clés de succès. Appartiendront donc au même segment stratégique des activités ayant les trois caractéristiques suivantes :

- elles correspondent à une combinaison cohérente de facteurs clés de succès ;
- elles ont une structure de coûts semblable ;
- elles font face aux mêmes concurrents.

Il faut veiller à ne pas confondre la segmentation stratégique avec la **segmentation marketing**. Cette dernière consiste à faire une typologie des clients en fonction des besoins, des comportements et des modes d'achat. Le but est d'adapter les produits à différentes cibles de consommateurs[2]. La segmentation marketing conditionne le *marketing mix* : caractéristiques des produits, publicité, distribution, force de vente et politique de prix.

Si la segmentation marketing découpe le marché en segments homogènes, la segmentation stratégique « découpe » l'espace concurrentiel en fonction de plus nombreux critères (facteurs clés de succès, concurrents, structure de coûts, technologie, *process* de production, canaux de distribution, types de fournisseurs et bien sûr clients). La segmentation stratégique intègre donc la segmentation marketing.

EN PRATIQUE

Les principaux critères de segmentation stratégique

1. La concurrence

La présence de concurrents directs suivant une stratégie similaire est un critère d'identification d'un segment stratégique. La topographie des groupes stratégiques constitue à cet égard un outil d'investigation pertinent.

2. La structure de coûts

Un domaine d'activité est caractérisé par une structure des coûts spécifique. Examiner la structure de coûts est un bon moyen de mesurer l'ampleur des ressources partagées entre activités. Il est donc possible de déterminer si les activités appartiennent ou non au même segment stratégique. On peut procéder en trois étapes :

✔ effectuer pour chaque activité une analyse des coûts par fonction de la chaîne de valeur, depuis les achats de matière première jusqu'au service après-vente ;

✔ identifier les coûts partagés par les deux activités (par exemple le partage d'un même réseau de distribution) ;

✔ déterminer par différence les **coûts spécifiques** à chaque activité.

La part relative des coûts partagés et des coûts spécifiques permet de savoir si l'on peut ou non regrouper deux activités. Si les coûts partagés sont prépondérants, c'est un argument pour regrouper les deux activités dans le même segment stratégique. En revanche, si les coûts spécifiques sont largement supérieurs aux coûts partagés, alors il est plus pertinent de considérer deux domaines d'activité différents.

3. Les ressources et compétences

Chaque élément analysé dans la structure de coûts traduit la mise en œuvre de compétences particulières.

✔ Il peut s'agir de technologies cruciales dans la réalisation du service ou du produit. Dans la transformation du plastique, par exemple, l'injection et le thermoformage permettent de diviser l'industrie en deux segments distincts, correspondant à ces deux techniques de production.

✔ Certaines compétences sont plus intangibles et n'apparaissent pas en tant que telles dans la structure de coûts alors qu'elles constituent un critère prépondérant. C'est, par exemple, le cas de la créativité nécessaire à la réalisation de films d'animation ou de jeux vidéo. Peu visibles dans les coûts, difficiles à imiter car non codifiables en général, ces ressources immatérielles jouent un rôle souvent déterminant dans le succès des firmes.

Le raisonnement sur les compétences est le même que sur les coûts spécifiques et les coûts partagés. L'identification de compétences partagées conduit à regrouper les activités dans un même segment stratégique.

4. Le type de clientèle et le circuit de distribution

Ce critère est inclus dans le précédent, mais l'expérience montre qu'il est souvent utile de le considérer en tant que tel, pour déterminer rapidement si les activités que l'on compare touchent ou non des bases de clientèle identiques et utilisent ou non les mêmes circuits de distribution.

On peut par exemple distinguer, dans le portefeuille d'activités de Veolia, les services destinés au grand public de ceux vendus à des industriels. Ainsi, l'activité de Veolia peut être segmentée en regroupant d'un côté tous les services publics (distribution d'eau, propreté, transports) fournis aux municipalités et collectivités publiques par des contrats de concession (*Business to Administration,* ou B *to* A) et d'un autre côté, les services offerts aux clients industriels (*Business to Business,* ou B *to* B).

Bien que les services aux clients industriels partagent un certain nombre de coûts et de compétences avec les services aux collectivités, ils exigent l'utilisation de technologies différentes et surtout la mise en œuvre d'une démarche commerciale spécifique.

5. Le marché géographique pertinent

Dans certains secteurs globalisés, la dimension géographique n'est plus un critère de segmentation pertinent. Toutefois, il existe des situations où les conditions de la concurrence sont radicalement différentes d'un pays à l'autre et où le marché pertinent reste national. Du coup, les facteurs clés de succès peuvent être significativement différents pour une même activité dans différents pays. Dans ces situations, l'ignorance de la dimension géographique peut conduire des entreprises à sous-estimer les efforts à faire pour s'implanter sur un nouveau marché.

En combinant tous les critères possibles, on peut segmenter presque à l'infini… Aussi faut-il savoir rester pragmatique et garder à l'esprit que la segmentation stratégique permet d'un côté d'identifier les concurrents directs et de l'autre de faciliter le travail de la direction générale du groupe dans l'allocation des ressources entre les activités où le groupe est présent.

2 Les modèles de portefeuille d'activités

Dans les années 1970, les grands cabinets de conseil en stratégie (McKinsey, BCG, Arthur D. Little), en collaboration avec certains de leurs clients (notamment Shell et General Electric pour McKinsey), ont tenté de modéliser les décisions d'allocations de ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifié.

À l'époque, le modèle d'entreprise « gagnant » était le grand groupe diversifié, structuré en divisions ou en *strategic business units* (SBU), c'est-à-dire en domaines d'activité stratégique. Dans le contexte de l'époque, l'entrée d'un grand groupe comme General Electric dans une nouvelle activité ne pouvait qu'améliorer les performances de cette activité. Dès lors, la *corporate strategy* consistait à décider dans quelles activités se diversifier, et comment allouer les ressources (essentiellement le *cash-flow*) entre les différents domaines d'activités présents dans le portefeuille. Le but de la *corporate strategy* était essentiellement de croître (et non de créer de la valeur pour l'actionnaire) et la clé du succès était d'avoir un portefeuille d'activités équilibré, c'est-à-dire autofinancé au maximum, les activités à maturité dégageant suffisamment de ressources pour investir dans les activités de croissance.

Le BCG (Boston Consulting Group), McKinsey ou d'autres ont proposé des modèles visant à optimiser la gestion d'un portefeuille d'activités. La méthode, commune à tous ces modèles, peut se résumer en quatre phases :

1 **Segmenter l'entreprise** en domaines d'activité aussi indépendants que possible.

2 **Évaluer chaque segment** stratégique retenu selon deux critères : l'attractivité du segment et la position concurrentielle de l'entreprise dans ce segment :

– **l'attractivité du segment** indique le potentiel intrinsèque du domaine d'activité à générer des profits et donc à attirer des investissements, indépendamment de la position de l'entreprise sur ce segment. L'attractivité permet d'évaluer les priorités en termes d'allocation de ressources au sein du portefeuille d'activités. Un segment très attractif génère des besoins financiers importants ;

– **la position concurrentielle** mesure la compétitivité de l'entreprise sur le segment analysé, relativement à ses principaux concurrents. Évaluer la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque segment permet de mesurer sa capacité à dégager une rentabilité supérieure à la moyenne de l'industrie dans chacun de ses domaines d'activité.

3 **Positionner ces segments**, représentés par des cercles de surface proportionnelle à leur part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise, dans une matrice, dont chaque axe correspond à la position concurrentielle et à l'attractivité du segment. Cette grille permet de déterminer la prescription stratégique à suivre (investissement, rentabilisation ou désinvestissement) pour chaque segment.

4 **Analyser la structure globale du portefeuille** afin d'élaborer la stratégie optimale d'allocation des ressources entre les domaines d'activités.

2.1 La matrice du Boston Consulting Group

La matrice du BCG[3] est certainement la plus connue. Elle est construite autour des deux variables suivantes :

1 le **taux de croissance** de chaque domaine d'activité, qui opérationnalise le critère d'attractivité des segments stratégiques ;

2 la **part de marché relative** de l'entreprise dans chaque domaine d'activité, qui opérationnalise le critère de position concurrentielle. La part de marché relative est le ratio suivant :

$$\frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du concurrent principal}}$$

Dans les domaines d'activité où l'entreprise est leader en volume, on divise donc sa part de marché par celle du concurrent qui est en deuxième position. On obtient ainsi un ratio supérieur à 1. Pour tous les autres domaines d'activité, on divise la part de marché de l'entreprise par celle du concurrent leader en volume et on obtient un ratio inférieur à 1. Le choix de cette variable fait référence à l'effet d'expérience (voir le chapitre 2). En effet, selon cette théorie, l'entreprise qui a l'expérience la plus forte (approchée ici par la part de marché relative) a les coûts les plus bas. La part de marché relative est donc un indicateur de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur l'échelle des coûts. C'est un indicateur de sa position concurrentielle qui mesure l'écart en termes de part de marché entre le leader et ses suiveurs.

Quant au taux de croissance, il est, dans ce modèle, le facteur essentiel de l'attractivité du segment stratégique. L'idée (souvent fausse !) est que les activités en croissance connaissent des baisses de coûts importantes et permettent la création d'avantages de coût-volume durables, à condition d'investir suffisamment pour développer la production. À l'inverse, dans les activités stables, les coûts, ainsi que les parts de marché, sont figés et il n'est pas pertinent d'investir.

D'un point de vue financier, on a donc, pour chaque domaine d'activité :

– au travers de la croissance, une mesure de ses besoins en investissements (capacité de production, besoin en fonds de roulement) ;

– au travers de la part de marché relative (liée au niveau de coût via la position sur la courbe d'expérience), une mesure du *cash-flow* qui s'en dégage. Le modèle prescrit d'extraire le *cash-flow* des activités qui en génèrent au-delà de leurs besoins pour l'investir dans les activités qui en consomment au-delà de leur capacité d'autofinancement.

La part de marché relative est mesurée sur une échelle logarithmique allant, de droite à gauche, de 0 à 10, la valeur médiane se situant à 1 (voir la figure 13.1). La césure sépare, à gauche, les activités où l'entreprise est leader en volume (part de marché relative supérieure à 1) de celles, à droite, où elle est dominée par au moins un concurrent plus gros (part de marché relative inférieure à 1).

Le taux de croissance s'établit sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0 % à 20 % (ou plus). À la naissance du modèle, la valeur médiane était de 10 % ; elle est devenue

par la suite le taux de croissance du PIB.

Les deux valeurs médianes permettent de constituer **quatre quadrants**, dans lesquels les domaines d'activité sont placés selon leurs caractéristiques :

– Les **activités « vedettes »** sont en croissance rapide. Elles dégagent un flux financier important mais celui-ci est consommé pour suivre le rythme de croissance du secteur. L'entreprise étant dominante et ayant les coûts les plus faibles et la rentabilité la plus forte, les « vedettes » doivent être les cibles d'investissement prioritaires. En investissant massivement pour augmenter autant que possible sa part de marché dans les « vedettes », l'entreprise prépare le futur, car ces « vedettes », en vieillissant, deviendront des « vaches à lait ».

– Les **« vaches à lait »** sont des domaines d'activité à faible croissance qui exigent peu d'investissements nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement. Des investissements de productivité pour maintenir l'avantage de coût sont cependant nécessaires. Ce sont des activités rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe la position dominante, celle du leader par les coûts. Ces activités dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti dans des activités vedettes ou dilemmes.

– Les **« dilemmes »** sont aussi en croissance mais l'entreprise y occupe une position concurrentielle médiocre. Ce sont donc des activités peu rentables malgré leur croissance élevée. D'où le dilemme : faut-il investir massivement pour améliorer la position sur la courbe des coûts en profitant de la progression du marché et ainsi réduire l'écart avec les leaders, ou faut-il vendre l'activité parce que l'écart avec les concurrents est trop grand et qu'il sera trop difficile de transformer le dilemme en vedette ?

– Les **« poids morts »** ont un faible potentiel de développement. Leur rentabilité est faible, voire négative, l'entreprise étant mal située sur la courbe d'expérience par rapport à son concurrent principal. Si l'activité est encore rentable, c'est que l'entreprise bénéficie d'une ombrelle de prix créée par le concurrent dominant. Dans ce cas, l'entreprise peut conserver un « poids mort » à condition de se contenter de dégager des liquidités. Dans le cas où l'activité n'est pas rentable, mieux vaut l'abandonner, en la vendant ou en la laissant mourir. Dans cette dernière hypothèse, il faut se désengager en pratiquant de façon sélective des prix assurant la meilleure rentabilité possible.

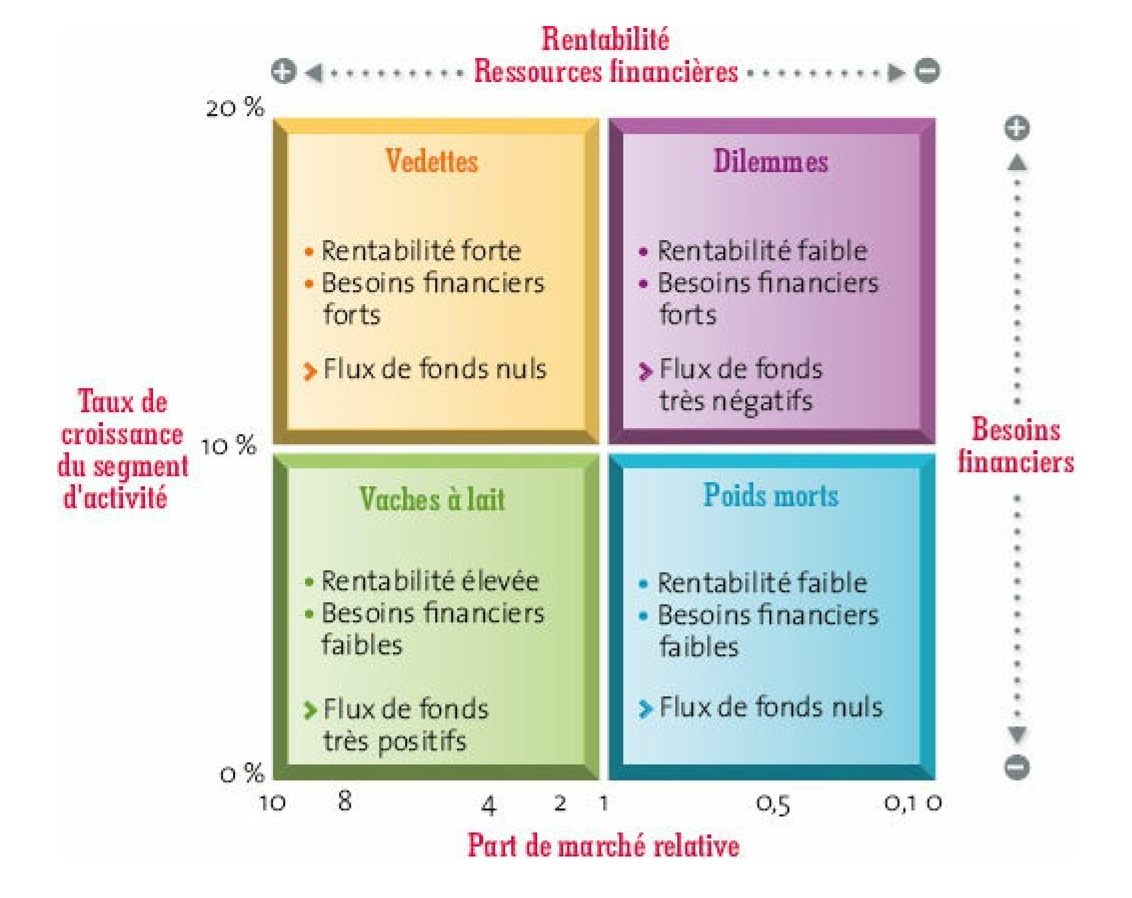


Figure 13.1 **La matrice du BCG**

2.2 Les pièges de la matrice BCG

La matrice du BCG utilisant peu de variables, sa mise en œuvre est aisée. La difficulté réside cependant dans la segmentation stratégique. En effet, selon la manière dont on définit les contours d'un segment, il peut devenir une « vache à lait » ou un « poids mort », un « dilemme » ou une « vedette ». De même, définir les quadrants, et donc ce qui déterminera si une activité est par exemple, dilemme ou vedette, est un exercice difficile.

MINI-CAS d'entreprise



Lea & Perrins

Au Royaume-Uni, HP Foods possède plus de 90 % du marché de la Worcestershire Sauce avec sa marque Lea & Perrins. Le principal produit concurrent est la Worcestershire Sauce de Heinz, qui détient moins de 5 % du marché. Le reste est aux mains de marques de distributeurs, dont certaines sont d'ailleurs fabriquées par HP Foods. La Worcestershire Sauce est un produit traditionnel que l'on trouve dans tous les pubs, ainsi que dans les placards de la plupart des cuisines anglaises. Le marché est en faible croissance, voire en

stagnation. L'activité nécessite peu d'investissements. Chez HP Foods, elle génère un *cash-flow* très positif.

La Worcestershire Sauce n'est qu'un produit parmi tant d'autres dans le domaine des sauces conditionnées, qui comprend aussi la sauce soja, le tabasco, le ketchup, la moutarde, etc., et dont le ketchup représente à lui seul plus de 60 %. La croissance est forte sur ce marché, grâce notamment à l'introduction de produits ethniques et de goûts nouveaux (sauces asiatiques, sud-américaines, etc.) dans un pays qui ne se caractérise pas par une tradition gastronomique très marquée et qui est donc réceptif à des produits venus du monde entier, pourvu qu'ils soient faciles à utiliser. Au Royaume-Uni, Heinz est le leader incontesté de ce marché. Le groupe est présent sur tous les segments de sauces et détient notamment 40 % du marché britannique du ketchup. ■

QUESTIONS ›››››› **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quelle est la part de marché relative de Lea & Perrins ?

2. Quelle position occupe cette activité dans le portefeuille d'activités de HP Foods ?

3. Quelle recommandation stratégique peut-on en déduire ?

Au-delà des problèmes de segmentation, l'utilisation de la matrice du BCG présente des pièges très particuliers qu'il faut éviter. La contrepartie de sa simplicité est que sa logique repose sur des postulats extrêmement forts, qui sont loin d'être toujours vérifiés.

Le **premier postulat** réside dans le choix d'une seule variable, la part de marché relative, pour mesurer la position concurrentielle.

Ce choix n'est pertinent que si le coût est la seule source d'avantage concurrentiel. La matrice du BCG est issue du concept de courbe d'expérience, également promu par le BCG à la même époque. Or, la courbe d'expérience s'applique très bien au niveau de l'industrie dans son ensemble, mais explique mal les écarts de performance entre concurrents : tous les concurrents présents finissent par avoir peu ou prou le même niveau de coût parce que les savoir-faire productifs se diffusent rapidement au sein de l'industrie, par le biais des consultants ou des fournisseurs d'équipements[4].

Un défaut de la matrice du BCG est de réduire l'analyse de l'avantage concurrentiel à une seule variable, le volume, et d'ignorer la différenciation, ce qui est très limitatif.

> La part de marché (négligeable) de Porsche sur le marché automobile mondial est un mauvais indicateur de sa position concurrentielle et de sa rentabilité. On peut rétorquer que les concurrents de Porsche se résument à Maserati, Aston Martin et Ferrari et que, dans le segment ainsi défini, Porsche, qui fabrique 100 000 voitures par an, est dominant. La question est de savoir quel est le marché pertinent. Faut-il raisonner au niveau de l'industrie automobile dans sa globalité ou au niveau des voitures de luxe ?

Le **deuxième postulat** réside dans le choix du taux de croissance, pour mesurer l'attractivité du secteur.

Il existe des secteurs à forte croissance qui ne sont pas du tout attractifs, ne serait-ce que parce qu'ils sont dépourvus de barrières à l'entrée, comme la fabrication de micro-ordinateurs.

Les seules entreprises « anormalement » rentables dans ce domaine ont toujours été Intel et Microsoft qui sont des fournisseurs spécialisés, l'un sur les microprocesseurs, l'autre sur les systèmes d'exploitation, c'est-à-dire dans des domaines où les barrières à l'entrée sont fortes.

Un autre défaut de la matrice du BCG est donc de négliger l'analyse détaillée de l'environnement concurrentiel de chaque domaine d'activité en la réduisant à une seule variable, le taux de croissance de l'industrie.

- Le **troisième postulat** est celui de l'indépendance totale entre domaines d'activité.

Or la plupart des entreprises diversifiées sont présentes dans des domaines qui entretiennent entre eux des liens technologiques et/ou commerciaux. Le défaut est ici de nier l'existence des synergies, qui sont pourtant la raison d'être de la plupart des diversifications réussies.

- Le **quatrième postulat** est celui de l'homogénéité ou de l'absence du coût du capital.

Dans la matrice du BCG, un euro gagné dans la distribution des eaux d'une collectivité a la même valeur qu'un euro investi dans la production cinématographique. Voilà qui justifiait la fusion Vivendi-Universal, un échec pourtant retentissant. C'est oublier que le niveau de risque est complètement différent. Dans le cinéma, il faut espérer que quelques films soient des succès planétaires pour compenser le nombre élevé d'échecs, alors que, dans la distribution d'eau, la rentabilité de chaque investissement est peut-être faible, mais elle est garantie par la stabilité du marché et par la durée du contrat passé avec la municipalité.

La théorie financière stipule que dans ce cas, le coût du capital est plus élevé dans le cinéma que dans la distribution d'eau, c'est-à-dire que (théoriquement) les investisseurs ne mettront de l'argent dans le cinéma que si la promesse de rendement est nettement plus élevée que dans la distribution d'eau. À rentabilité égale dans les deux secteurs, il est probable que tout le monde choisirait d'investir dans l'activité la plus sûre et que personne n'irait le risquer dans l'autre. Le défaut de la matrice du BCG est de prescrire des allocations de ressources alors qu'elle ne prend pas en compte leur coût !

2.3 Les matrices Arthur D. Little et McKinsey

D'autres cabinets de conseil ont mis sur le marché des modèles permettant de remédier à certaines des limites que nous venons de discuter.

Ainsi, Arthur D. Little[5] (ADL) et McKinsey[6] ont proposé des matrices qui évaluent la position concurrentielle de l'entreprise de façon qualitative et complexe, au lieu de s'en tenir à la notion de part de marché relative. Ces approches reconnaissent que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts et les prix, mais sur une multiplicité de facteurs déterminant la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents (qualité des produits, image de marque, maîtrise technologique, accès au réseau de distribution, etc.).

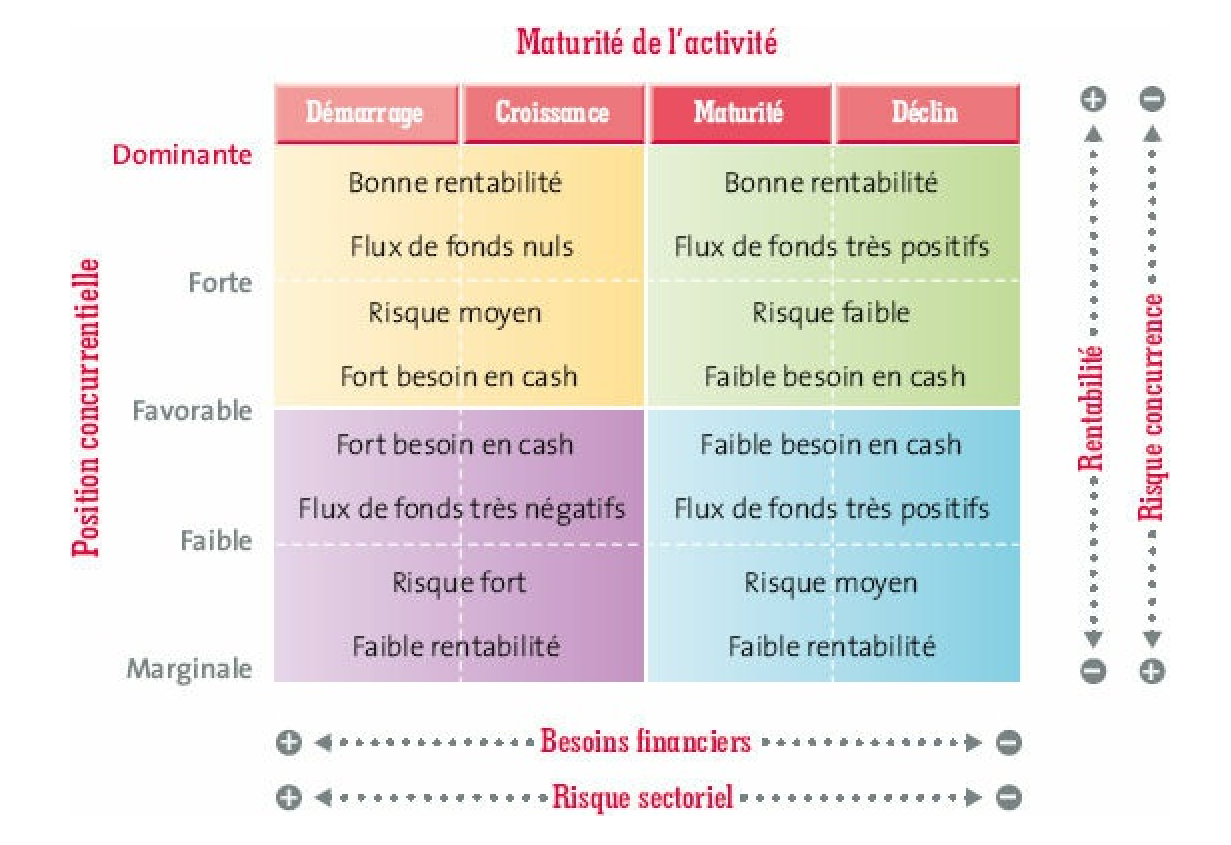


Figure 13.2 **La matrice ADL**

Les modèles ADL et McKinsey tentent également de mieux apprécier la mesure de l'attractivité des segments stratégiques : la matrice ADL utilise pour ce faire le **degré de maturité de l'activité**. Ce critère est fondé sur les quatre phases du cycle de vie de l'industrie : **démarrage**, **croissance**, **maturité** et **déclin**. Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure, comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités, qui sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite. Mais il permet également de donner une indication sur le niveau de risque sectoriel, c'est-à-dire de la probabilité de variations importantes ou de ruptures imprévues de l'activité (réglementations nouvelles, innovations technologiques, explosion du marché). Une activité en démarrage est en effet davantage sujette à ce type de mutations qu'une activité mûre et stable.

Quant à la matrice McKinsey, elle mesure l'attractivité des segments stratégiques en fonction d'une série de variables permettant d'estimer la **« valeur du secteur »**. Ce critère combine la valeur intrinsèque de l'activité, mesurée grâce à de multiples variables (intensité concurrentielle, degré de maturité, instabilité technologique…) et sa valeur relative, qui correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même. Par ce biais, la matrice McKinsey apporte un élément de réponse à la troisième des limites de la matrice BCG, puisqu'elle s'affranchit de l'hypothèse d'une indépendance des segments entre eux et reconnaît l'existence de synergies au sein du portefeuille.

Position concurrentielle \ Valeur de l'activité	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser (« traire »)
Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner, désinvestir

Figure 13.3 **La matrice McKinsey**

En contrepartie de leur richesse qualitative, liée à la combinatoire des variables utilisées et à la multiplicité des pondérations possibles entre variables, les modèles McKinsey et ADL n'ont pas le caractère instrumental de la matrice BCG. De plus, les consultants sont amenés à pondérer les critères et à noter les segments avec une certaine subjectivité, ce qui rend forcément les conclusions plus discutables. C'est pourquoi ces matrices, lourdes à mettre en œuvre et incertaines quant à leurs prescriptions, ont vite cessé d'être utilisées.

Au-delà de ces considérations pratiques, il est paradoxal de constater que les modèles de portefeuille d'activités, qui sont censés être des modèles de *corporate strategy*, évaluent les segments stratégiques selon deux critères essentiellement issus de la *business strategy* et, plus précisément, du modèle SWOT :

– l'évaluation de la position concurrentielle dépend d'une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise dans les domaines d'activité considérés ;

– l'évaluation de l'attractivité des domaines d'activité repose sur une appréciation des opportunités et des menaces dans l'industrie correspondante. Il s'agit donc d'un résumé des analyses menées au niveau de chaque *business*.

Autrement dit, **une analyse de portefeuille n'est que l'assemblage des analyses menées dans chaque domaine d'activité**. Or s'en tenir là serait nier l'apport de la *corporate strategy*, puisque ce serait dire d'une part que la performance de l'entreprise est la somme des résultats obtenus par ses différents domaines d'activité et que, d'autre part, la seule mission stratégique du *corporate* est d'allouer le *cash-flow* entre des activités indépendantes, comme le ferait un marché financier. **Les matrices de portefeuille négligent donc la notion de création de valeur.**

3 Diversification et création de valeur

Comme nous le remarquions en introduction de ce chapitre, depuis que la création de valeur est devenue le leitmotiv de la stratégie d'entreprise, la diversification est devenue suspecte. De

nombreuses études montrent que les entreprises ont tendance à être moins rentables sur leurs activités de diversification que sur leur *core business*.

De plus, les entreprises que les marchés financiers estiment trop diversifiées souffrent en général d'une décote de conglomérat (***conglomerate discount***), c'est-à-dire qu'elles sont cotées en Bourse pour une valeur inférieure à la somme des valeurs des activités qui les composent. Cette décote atteint souvent 20 % à 30 % de la valeur du groupe.

> En 2011, un groupe comme Vivendi, diversifié dans la télévision, l'édition musicale, les télécommunications, les jeux vidéo, subissait une décote d'environ 25 %. Si Vivendi voulait créer de la valeur pour ses actionnaires, il lui fallait se recentrer et céder certaines activités. C'est ainsi que Jean-Bernard Levy a dû quitter la direction du groupe en 2012 parce que sa stratégie de convergence entre télécommunications et contenus n'était pas valorisée par la Bourse. Dans la foulée, Vivendi a revendu 85 % de parts détenues dans Activision Blizzard pour un montant de 8,2 milliards de dollars. Pour certains analystes, ce montant ne traduisait pas la valeur réelle d'Activision Blizzard mais permettait à Vivendi d'abaisser sa décote de conglomérat et donc de regagner de la valeur boursière.

Les décotes de conglomérat fragilisent les groupes diversifiés. Vers la fin des années 1980, plusieurs grandes entreprises ont été la proie de *raiders* qui ont encaissé de solides plus-values en prenant le contrôle du groupe pour le démanteler et le revendre « par appartements ».

> Le cas le plus emblématique est probablement celui du raid opéré en 1989 par KKR sur le géant de l'alimentaire et du tabac RJR Nabisco, pour la somme de 25 milliards de dollars de l'époque ! Des opérations de cette ampleur ont clairement montré que même les plus grandes entreprises ne sont pas à l'abri ni d'une prise de contrôle hostile, ni d'un limogeage de leur équipe dirigeante.

Si les conglomérats sont généralement pénalisés par la Bourse, il existe cependant une grande variété dans leur valorisation, en fonction des zones géographiques et du contexte économique. Ainsi en période de crise, il y a réduction du discount car la diversification est perçue comme moins risquée et permettant d'amortir des chutes d'activité. Les décotes ont ainsi été moins importantes dans ce secteur à la suite des crises de 2002 et de 2008. Et elles ont été plus faibles dans des pays comme l'Irlande, l'Espagne, la Grèce ou le Portugal, plus fortement touchés par la crise. La taille et la diversification peuvent donc conférer, selon l'adage « *too big to fail* », un avantage sur des groupes plus spécialisés et de taille moindre.

3.1 Recentrage et *core business*

Une trop grande diversification s'avère risquée pour l'entreprise : dispersion des ressources et des compétences, investissement dans des activités avec lesquelles il est impossible ou trop coûteux d'exploiter des synergies, disparité de rentabilité entre les activités, complication de la gouvernance... Cet excès est généralement pénalisé par la Bourse et l'entreprise doit s'engager dans un recentrage.

Cela n'implique pas nécessairement que l'entreprise doive se focaliser sur un seul métier. Il existe plutôt un **optimum de diversification**, un point où les bénéfices de la diversification sont compensés par les coûts de celle-ci[7]. Cet optimum n'est pas le même pour toutes les entreprises et il est difficile à identifier. Mais au-delà de ce seuil, la diversification affaiblit les performances d'ensemble.

Ainsi lorsque Disney a acheté la chaîne ABC pour près de 20 milliards de dollars, le groupe était déjà très diversifié mais sa performance boursière n'en pâtissait pas. En revanche, cette acquisition a été fortement pénalisée par la Bourse, en raison du montant élevé de l'acquisition et de la trop grande distance stratégique entre les activités des deux groupes. Les actionnaires estimaient en effet que celles-ci étaient trop différentes et qu'il y avait peu de choses en commun entre les films d'animation, les parcs d'attraction et l'information, les émissions de variétés ou de sport.

Le recentrage corrige les excès de la diversification et il consiste pour une entreprise à élaguer son portefeuille d'activités au travers de cessions à des entreprises qui pourront être de **« meilleurs parents »**. Il ne doit cependant pas être identifié à la spécialisation même s'il peut y conduire. Il vise d'abord à **accroître le degré de cohérence** des activités d'un groupe. L'entreprise sélectionne mieux ses investissements en fonction des synergies entre les activités, l'autre critère guidant la logique de cession étant de garder dans le portefeuille les activités où l'entreprise a une position de leader fort.

De nombreux groupes industriels procèdent donc à des désinvestissements massifs pour se dégager de leurs diversifications excessives et se recentrer sur leur métier principal. La question est alors de déterminer ce qui relève du ***core business*** de l'entreprise : est-ce l'activité historique ? Celle qui génère la plus grande partie du chiffre d'affaires ? Celle qui est la plus prometteuse stratégiquement ? Celle qui est la plus rentable ? Ou, comme c'est le plus souvent le cas, celle où l'entreprise est leader ou numéro deux ?

Philips s'est progressivement séparé de ses activités dans l'électronique grand public (télévision, chaînes hi-fi, lecteurs DVD…), activités historiques qui avaient contribué à la renommée de la marque et lui avaient permis d'atteindre une réputation mondiale, mais qui connaissaient de grandes difficultés. Face à la concurrence des deux groupes sud-coréens Samsung Electronics et LG Electronics, la position de Philips dans les téléviseurs s'était en effet rapidement détériorée, avec des parts de marché qui étaient passées de plus de 10 % à près de 5 % en quelques années. Les téléviseurs qui représentaient encore 25 % du chiffre d'affaires total du groupe en 2005 ne pesaient plus que 13 % seulement en 2010. Philips a donc cédé les téléviseurs au chinois TP Vision, au sein d'une co-entreprise dont Philips détient encore 30 %.

Après la vente de la branche téléviseurs, le PDG de Philips déclarait que le groupe avait un bon portefeuille d'activités, bien équilibré, avec 40 % du chiffre d'affaires réalisés dans la division santé, 35 % dans l'éclairage et 25 % dans la branche Consumer Lifestyle (appareils électroménagers, audio et hi-fi…). Cette division était censée être bien intégrée dans l'axe stratégique du groupe et les produits comme les stations d'accueil pour iPod et iPhone connaissaient un fort développement tout en affichant de belles marges. Quelques mois plus tard, en 2012, en raison de l'intensité concurrentielle et de la dégradation des marges, Philips a vendu pour 150 millions d'euros les chaînes hi-fi et les lecteurs de DVD au groupe chinois Funai.

Il apparaît donc que la définition du *core business* est à géométrie variable et dépend non seulement de facteurs historiques, mais aussi des événements qui rythment la vie d'une entreprise, de l'intensité concurrentielle, de la pression des actionnaires et bien sûr de la volonté des dirigeants.

Vivendi s'est d'abord séparé de son métier historique (gestion et distribution d'eau, collecte et traitement des déchets) ainsi que de sa branche éditoriale, avec la cession de Vivendi Universal Publishing. Entre 2004 et 2012, la stratégie du groupe se construit sur le développement combiné des télécommunications, des contenus (avec Universal Music et Canal +) et des jeux vidéo et subit une décote de conglomérat, en raison de cette trop grande diversification : les marchés ne croient pas à la convergence entre contenant et contenu. En 2012, face à cette décote, les avis sont partagés : Vivendi doit-il se focaliser sur les activités de télécommunications (activités générant la plus grosse partie du chiffre d'affaires, où beaucoup d'investissements ont déjà été réalisés mais qui sont très concurrentielles, y compris dans les pays émergents) ou sur celles concernant les contenus (activités disparates dont les résultats sont soumis à une forte incertitude mais qui ont de belles perspectives de croissance) ?

Finalement, le groupe déclare qu'il n'y avait pas de synergies entre les télécommunications et les contenus et décide de se recentrer sur les contenus et se déleste des jeux vidéo. Du côté des télécommunications, Vivendi vend Maroc

> Telecom, GVT puis SFR, durement touché par l'entrée de Free sur le marché de la téléphonie mobile. SFR est ainsi revendu en 2015 à Altice-Numéricable pour 17 milliards d'euros. Le groupe se recentre donc sur Canal + et Universal Music, deux activités pour le moins différentes. Étrangement, fin 2015, le nouveau dirigeant du groupe, Vincent Bolloré, a pris respectivement 11 % et 16 % du capital des éditeurs de jeux vidéo Ubisoft et Gameloft. Vivendi est aussi monté à hauteur de 20 % du capital de Telecom Italia. L'objectif est, selon M. Bolloré, d'accéder à une nouvelle base de clientèle et de profiter des plateformes de distribution via les opérateurs télécoms. Vivendi réhabilite donc une stratégie de convergence entre télécommunications et contenus, stratégie d'ailleurs adoptée par Altice qui a racheté SFR ainsi que divers contenus (presse écrite, chaînes de télévision, radios …).

Ces exemples montrent qu'il ne faut pas avoir une vision rigide du *core business* et que les portefeuilles d'activités sont « vivants ». Ils changent selon les circonstances, la concurrence, l'évolution des marchés et des technologies, etc. Certaines stratégies de diversification répondent au besoin pour un groupe de trouver des activités qui assureront sa pérennité. Ainsi, Zodiac a abandonné son métier historique de constructeur de bateaux gonflables et de matériel nautique pour s'orienter vers le secteur de l'aéronautique. De même, IBM a cédé son activité d'ordinateurs domestiques à Lenovo pour se concentrer sur les services, le conseil ou les gros serveurs.

Il est aussi possible d'aborder le *core business* non pas à partir des activités, du « métier », mais à partir des compétences clés (*core competences*) de l'entreprise. Ces compétences sont source d'avantage concurrentiel et donnent accès à une très grande variété de marchés et d'industries (voir le chapitre 5) : elles sont des pivots de diversification. Ainsi, la combinaison des compétences clés en mécanique de précision, en électronique et en optique a permis à Canon de rayonner sur plusieurs marchés (la photocopie, l'impression, les appareils médicaux, les scanners, les appareils photo) et d'y être, chaque fois, un des leaders. La difficulté pour l'entreprise demeure cependant dans l'identification des *core competences*, dans la construction d'une stratégie *corporate* à partir de leur articulation. Il n'est pas non plus aisé de convaincre les actionnaires du bien fondé d'une stratégie de diversification lorsqu'elle est ancrée dans des compétences difficilement identifiables et mesurables.

Enfin, il est possible d'interpréter le *core business* à partir de compétences transversales, de la capacité du groupe à exploiter des liens entre les activités. Ainsi, le cœur de métier réside non pas dans les activités mais dans les synergies qui les unissent, dans la capacité du groupe à exploiter des activités complémentaires et à construire un univers. Par exemple, le cœur de métier du groupe Disney résiderait moins dans l'animation que dans la capacité du groupe à fournir du divertissement, ce qui permettrait de justifier la présence au sein de Disney d'activités aussi diverses que l'animation, les parcs, l'hôtellerie, la télévision, les Disney Stores ou les produits dérivés. L'inconvénient dans cette approche est évidemment son manque de rigueur. Le risque est de proposer une définition floue, purement rhétorique du métier. La présence des activités au sein d'un groupe sera alors surtout justifiée par les discours plus ou moins habiles des dirigeants.

3.2 Indispensables synergies

Un des arguments contre la diversification est que les actionnaires sont capables de diversifier leur risque et d'équilibrer leur portefeuille d'investissements par eux-mêmes, en achetant et en revendant des titres en Bourse. Investir dans une entreprise diversifiée serait donc

moins intéressant qu'investir dans une série d'entreprises spécialisées. Cela n'est intéressant que si le groupe crée davantage de valeur que ne le ferait un portefeuille d'actions d'entreprises spécialisées opérant dans les mêmes secteurs.

La diversification ne se justifie donc que s'il existe des **synergies** entre l'activité dans laquelle l'entreprise se diversifie et celles déjà présentes au sein du groupe. On dit qu'un groupe présente des synergies lorsque la valeur de l'ensemble du groupe est supérieure à la somme de ses parties (d'où la formule imagée 2 + 2 = 5), c'est-à-dire si, du fait de leur appartenance à la même organisation, les activités ont collectivement une valeur supérieure à la somme des valeurs qu'elles auraient si elles étaient gérées par des entreprises indépendantes. Ce surcroît de valeur provient de liens opérationnels qui permettent de partager certains coûts entre plusieurs activités ou de créer des perspectives de croissance que les activités n'auraient pas si elles étaient hors du groupe. On distingue dès lors deux types de synergies : les synergies de coûts et les synergies de revenus.

- Les **synergies de coûts** sont des synergies opérationnelles qui correspondent à ce que les économistes appellent des économies de champ (*scope economies*). Celles-ci proviennent de l'utilisation de la même ressource dans des domaines d'activité différents. Ainsi certaines activités, bien que différentes, peuvent partager des éléments de leur chaîne de valeur (technologie, logistique, systèmes d'information, marketing, force de vente ou fonctions administratives). Les synergies de coût matérialisent donc les points communs entre des activités différentes gérées au sein d'un même groupe et permettent des réductions de coûts : en quelque sorte, au niveau des coûts, on peut dire que 2 + 2 = 3.

- Certaines activités peuvent aussi, tout en étant différentes, s'adresser aux mêmes clients. Le développement d'une activité sert alors au développement d'une autre activité et permet de gagner de nouveaux clients. On parle de **synergies de revenus**. Ainsi, au niveau des revenus et du chiffre d'affaires de chaque activité, on peut dire que 2 + 2 = 5. Il y a donc complémentarité entre les activités. Il s'agit souvent de synergies commerciales croisées entre les activités, synergies qui permettent d'accroître les revenus de chacune des activités.

Les synergies sont souvent séduisantes sur le papier ou dans les discours des dirigeants lorsqu'elles sont invoquées pour justifier une diversification ou une acquisition. Mais il ne faut pas oublier qu'elles ont un coût (par exemple, une promotion croisée de deux produits amène à baisser les prix et implique des investissements marketing) et qu'elles sont difficiles à mettre en œuvre. Les synergies de coûts sont plus faciles à réaliser et produisent des économies rapides. Les synergies de revenus s'inscrivent dans une perspective de croissance des activités mais elles mettent en contact des activités différentes, ayant chacune leurs contraintes de fonctionnement et de développement. Elles sont donc plus difficiles à réaliser. Elles exigent aussi de mettre en place des équipes spécifiques gérant les complémentarités. Ces difficultés de mise en œuvre expliquent en partie la performance incertaine de la diversification.

> Quand le Club Méditerranée a racheté en 2001 la chaîne de fitness Gymnase Club, il entendait profiter de synergies commerciales : si 1 % des adhérents du Gymnase Club venaient au Club Med, cela pouvait générer 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, et si 1 % de membres du Club Med s'abonnaient au Gymnase Club, cela pouvait rapporter 25 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cependant, les clients du Gymnase Club et ceux du Club Med étaient très différents et les synergies escomptées n'ont pas été atteintes.

> Un des objectifs de la fusion entre AOL et Time-Warner était de contrôler à la fois l'accès des abonnés à Internet ou au câble et le contenu des programmes. Grâce aux messages vantant les magazines sur le site d'AOL, Time espérait gagner 500 000 nouveaux lecteurs en une année. De même, AOL voulait accroître le nombre de ses abonnés en insérant des disques de connexion dans les magazines de Time. Cependant, les synergies ont été difficiles à mettre en œuvre : les cultures des deux groupes étaient très différentes, les modèles économiques n'étaient pas convergents et les clients étaient réticents à l'offre groupée et aux promotions croisées. Les abonnés d'AOL consultaient déjà les informations disponibles sur Internet et ne se sont pas abonnés aux magazines dans les proportions attendues. De même, beaucoup de lecteurs des magazines de Time disposaient déjà de connexions Internet et n'ont pas été séduits autant que prévu par les promotions d'AOL. De plus, les rabais accordés aux clients potentiels diminuaient la rentabilité des promotions croisées. Plus fondamentalement, le rapprochement était intéressant pour AOL si le fournisseur d'accès à Internet pouvait bénéficier de l'exclusivité des contenus de Time-Warner. Mais cela signifiait une limitation des canaux d'accès de diffusion des contenus de Time-Warner et donc une réduction de ses revenus : ce qui était gagné d'un côté était perdu de l'autre…

Même si les synergies existent sur le papier, il faut dédier des ressources pour les exploiter et se doter d'une organisation qui encourage la transversalité et les échanges entre domaines d'activités différents. Or, dans les grandes entreprises, les responsables de *business units* pensent souvent que les programmes transversaux imposés par la stratégie *corporate* créent des pertes de temps et d'efficacité[8]. Ils préfèrent alors se concentrer sur la gestion de leur activité. La difficulté est donc de créer des incitations à l'exploitation des synergies sans pour autant déresponsabiliser les dirigeants de chaque activité.

3.3 Les trois tests de Porter et le *parenting advantage*

Outre la difficulté à réaliser les synergies, les autres motivations de la diversification couramment avancées par les dirigeants des entreprises sont en général contraires aux intérêts des actionnaires. Diversifier une entreprise dans le but de diversifier ses risques conduit à confisquer aux actionnaires leur pouvoir d'arbitrage entre les différents investissements qu'ils pourraient faire eux-mêmes. La volonté d'utiliser les excédents de *cash-flow* produits par une « vache à lait » pour investir ailleurs est également discutable : il vaudrait mieux rendre ces liquidités aux actionnaires pour qu'ils en usent librement.

C'est pourquoi, face aux matrices traditionnelles, ont été développés plusieurs modèles correspondant aux approches de la diversification basées sur la création de valeur. La question principale à laquelle s'efforcent de répondre ces outils est de savoir si une activité pourrait avoir ou non un **« meilleur parent »** que l'entreprise qui la possède.

Selon Porter, toute entreprise envisageant de se diversifier devrait soumettre sa décision à trois tests[9] :

- **Le test de l'attractivité.** Le secteur dans lequel l'entreprise se diversifie doit être attractif ou doit pouvoir le devenir du fait de l'action de l'entreprise ;
- **Le test du coût d'entrée.** Le coût de l'entrée dans le nouveau domaine d'activité ne doit pas excéder la valeur actualisée des *cash-flows* futurs que l'entreprise pourra en tirer ;
- **Le test du surcroît de valeur** (*better off test*). La nouvelle activité doit bénéficier de synergies avec le reste de l'entreprise, de manière à ce que ses performances au sein du groupe soient supérieures à celles qu'aurait (ou qu'avait) l'activité hors du groupe.

Cette approche souligne que l'attractivité d'une industrie, c'est-à-dire sa capacité à générer une profitabilité économique supérieure au coût du capital, ne saurait à elle seule justifier une diversification, contrairement à ce que laissaient supposer les anciennes matrices de portefeuille d'activités. Non seulement il faut éviter de confondre attractivité et croissance, mais encore faut-il considérer que l'attractivité se paie.

D'où le deuxième test, celui du coût d'entrée : si le domaine de diversification est attractif, il est probable que le coût à supporter pour entrer dans l'activité soit élevé. Il s'agit donc de vérifier que l'on récupérera bien cet investissement initial grâce aux profits futurs de la nouvelle activité.

Le troisième test, celui des synergies, donne la clé du problème. Si l'entreprise est capable d'exploiter des liens opérationnels entre ses activités existantes et le domaine de diversification, elle pourra améliorer les performances de sa nouvelle activité. Et si les performances de la nouvelle activité ne s'améliorent pas, ce seront les activités existantes qui bénéficieront des synergies avec la nouvelle activité, ce qui augmentera les performances du groupe dans son ensemble.

Pour certains auteurs toutefois, le test du surcroît de valeur n'est pas suffisant. Selon Goold et Campbell[10], une diversification ne se justifie pleinement que si l'entreprise arrive à démontrer que non seulement elle apporte de la valeur à sa nouvelle activité, mais encore qu'elle lui apporte davantage de valeur que n'importe quel autre parent possible. Autrement dit, l'entreprise doit démontrer qu'elle est le meilleur parent possible de l'activité cible. C'est ce que les auteurs appellent le *parenting advantage* (avantage parental), par analogie avec l'avantage concurrentiel. Cette expression provient du fait que les groupes diversifiés sont en concurrence les uns avec les autres sur le marché du *corporate control*, c'est-à-dire le marché de la prise de contrôle des activités. Pour gagner le droit de gérer une activité, un groupe doit démontrer qu'il dispose d'un avantage sur ses rivaux, c'est-à-dire qu'il est capable de créer davantage de valeur pour les actionnaires que n'importe quel autre groupe. Au total, si l'on généralise ce principe à tout le portefeuille d'activités, le groupe doit prouver qu'il est le meilleur parent possible de chacune de ses activités.

3.4 Le modèle MACS

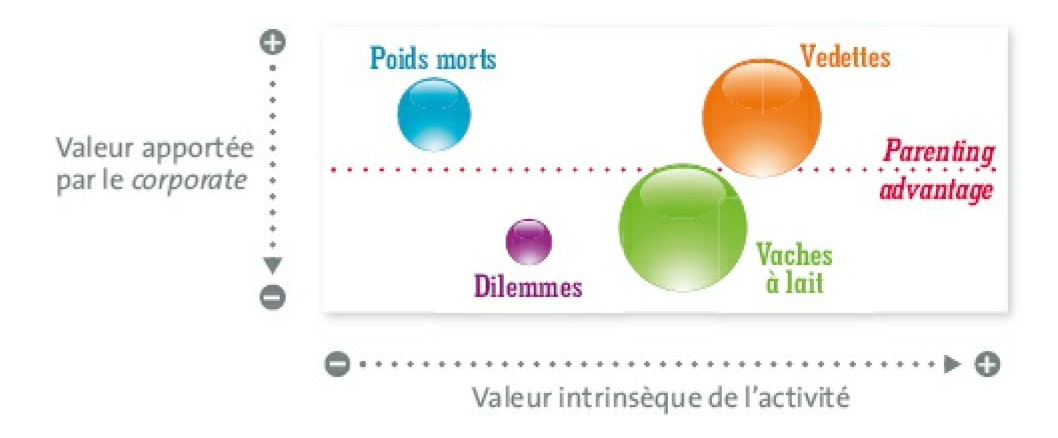


Figure 13.4 **Le modèle MACS**

Le modèle MACS (*Market Activated Corporate Strategy*), développé par McKinsey, est un modèle de portefeuille d'activités reposant sur le principe du *parenting advantage*. Il a pour but d'orienter les choix d'allocation de ressources en vue de maximiser la valeur de l'entreprise.

Il s'agit d'une matrice où l'on peut positionner les domaines d'activités d'une entreprise en fonction de deux critères :

- la **valeur intrinsèque** de chaque activité (axe horizontal) ;
- la capacité du groupe à **accroître cette valeur** (axe vertical).

3.4.1 Lecture du modèle MACS

Ces axes correspondent au premier et au troisième test de Porter discutés précédemment. La question du coût d'entrée (deuxième test) n'est pas posée car le modèle est avant tout un outil de diagnostic du portefeuille existant. Il ne traite pas des activités dans lesquelles le groupe pourrait envisager de se diversifier.

L'axe horizontal est en quelque sorte la diagonale des axes des anciennes matrices de portefeuille. Il synthétise en effet les deux dimensions des anciens modèles, la position concurrentielle et l'attractivité du secteur, en une seule : la valeur intrinsèque de l'activité. La **valeur intrinsèque** de chaque activité est mesurée par la valeur actualisée des *cash-flows* futurs que l'activité peut générer en tant que telle, indépendamment de son appartenance au groupe.

L'axe vertical sert à évaluer le surcroît de valeur que le groupe apporte à chaque activité, autrement dit le niveau de synergie entre chaque activité et le reste du portefeuille. Cette dimension est plus difficile à quantifier, puisqu'il s'agit d'isoler et de valoriser les partages de coût et les opportunités de croissance que chaque activité doit à son appartenance au groupe.

La valeur ajoutée par le *corporate* renvoie aussi à la capacité du groupe à développer les activités en leur apportant des ressources dont elles ne disposeraient pas toutes seules. Les fonctions *corporate* sont souvent critiquées parce qu'elles ponctionnent des ressources issues des différentes activités, ressources qui ne sont pas redistribuées aux actionnaires. On reproche en effet aux fonctions centrales d'être trop coûteuses, de mobiliser trop de personnel et de n'être pas toujours très utiles. On préconise alors d'avoir les fonctions *corporate* les plus légères et agiles possibles.

Mais les fonctions centrales peuvent aussi jouer un rôle au-delà du simple contrôle des différentes activités. Les compétences peuvent s'user ou perdre progressivement leur singularité qui était source d'avantage concurrentiel. Le travail des fonctions centrales est alors d'entretenir les ressources et les compétences, de les renouveler, que ce soit par acquisitions d'entreprises ou par innovations en interne, en favorisant l'apprentissage organisationnel, en mettant en place des équipes transversales chargées non seulement d'exploiter des synergies entre activités mais aussi de créer de nouvelles compétences. Les fonctions centrales ont donc une fonction contributive, que ce soit par l'innovation, par la formation, la gestion avisée des ressources humaines au sein du groupe et des différentes divisions ou en créant une culture de groupe qui unifiera les différentes activités. La culture d'un groupe peut en effet être source d'avantage concurrentiel. La culture de Google ou celle d'Apple permet à ces entreprises d'être innovantes

dans des domaines très divers. La valeur *corporate* peut aussi résulter d'une marque forte (que l'on pense à Danone pour un groupe relativement diversifié mais aussi à General Electric pour un conglomérat). Les fonctions *corporate* créent donc de la valeur, à condition que les coûts de structure et de création de valeur à long terme ne soient pas trop importants et qu'ils se matérialisent au niveau des *business units*.

Dans la matrice MACS, la ligne horizontale qui coupe la matrice en deux correspond au critère du meilleur parent. Le groupe dispose d'un *parenting advantage* pour les activités situées au-dessus de cette ligne. En revanche, il existe un meilleur parent que l'entreprise considérée pour les activités situées au-dessous.

3.4.2 Applications

Les activités dans lesquelles l'entreprise doit se développer en priorité sont les activités à forte valeur dont elle est le meilleur parent. Au-delà de cette recommandation presque tautologique, le modèle MACS aboutit dans certains cas à des conclusions qui peuvent paraître paradoxales. MACS préconise en effet de désinvestir des activités dont le groupe n'est pas le meilleur propriétaire, ce qui peut conduire à abandonner des activités à forte valeur intrinsèque. En effet, certaines activités de grande valeur peuvent trouver à l'extérieur un meilleur parent, qui serait capable de les valoriser encore mieux que le propriétaire actuel, en faisant jouer des synergies plus importantes. Ce parent potentiel est donc probablement prêt à payer une prime de contrôle élevée, ce qui fait que l'activité peut être cédée pour un prix dépassant significativement sa valeur intrinsèque dans le groupe actuel.

Remarquons que la réciproque est également vraie : il est pertinent de conserver des activités à valeur relativement faible si le groupe en est le meilleur parent possible, car on détruirait de la valeur en les cédant à un moins bon propriétaire.

> Pour disposer de ressources suffisantes dans la concurrence qui l'oppose à Nestlé, le groupe Danone s'est dégagé de son activité d'origine, l'emballage. Il a aussi cédé de nombreuses activités (épicerie, pâtes alimentaires, confiserie, plats cuisinés et plus récemment bières et biscuits). Aujourd'hui, l'entreprise se concentre sur les produits frais, la nutrition infantile et les eaux minérales. Danone a ainsi vendu sa branche bières, pourtant très rentable, au brasseur Scottish & Newcastle. Cette cession s'explique par la difficulté à apposer la marque ombrelle Danone sur la bière mais aussi par le prix élevé proposé par le brasseur anglais. Il dépassait la valeur actualisée des *cash-flows* dégagés par cette activité. Danone a donc préféré vendre pour s'internationaliser plus rapidement.

MINI-CAS d'entreprise



Amora-Maille

Fin 1997, Danone se sépare d'Amora-Maille, filiale spécialisée dans la moutarde et quelques autres condiments, et la vend à un groupe de trois fonds d'investissement : Paribas Affaires industrielles, Fonds Partenaires, et Finance & Investors. Le groupe Danone cherche

à se recentrer sur les produits laitiers, les eaux et les biscuits, et donc à sortir des activités d'épicerie. Il cède non seulement Amora-Maille, mais aussi Panzani (pâtes) et William Saurin (plats cuisinés). L'ensemble de ces activités est valorisé à 600 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires de 760 millions d'euros, dont moins d'un tiers pour Amora-Maille. À l'époque, Amora-Maille n'exporte pratiquement pas.

Entre 1997 et 1999, Amora-Maille double ses profits. Le chiffre d'affaires atteint 350 millions d'euros dont 17 % à l'export. Comment se fait-il que, livrée à elle-même, cette activité ait des performances supérieures à celles qu'elle avait au sein d'un groupe leader de l'alimentaire où les synergies avec les autres activités auraient dû être fortes ?

Bien sûr, la pression sur les résultats créée par le nouvel actionnaire y est pour quelque chose : un fonds de *private equity* a une perspective de plus-value à nettement plus court terme qu'un grand groupe multinational traditionnel. Mais ce n'est pas tout. En fait, le potentiel d'Amora-Maille était sous-exploité chez Danone car la moutarde apparaissait comme une activité périphérique. En matière d'export notamment, le groupe Danone exigeait que toutes ses filiales utilisent les services centraux d'une même « division export international » dont les responsables avaient forcément tendance à privilégier les produits leur apportant les plus gros volumes (eaux minérales, produits laitiers). Ce procédé bridait le développement d'Amora qui ne générait pour eux qu'une activité très faible. Une fois débarrassée de cette contrainte, Amora-Maille a eu les coudées franches pour croître rapidement à l'international.

En mars 2000, Unilever rachète Amora-Maille à Paribas Affaires industrielles pour 715 millions d'euros. Belle plus-value : Amora-Maille vaut alors à elle seule autant que l'ensemble des trois activités cédées par Danone en 1997 ! Pour s'emparer d'Amora-Maille, Unilever doit sacrifier ses sauces Bénédicta (France), Bénédictin (Belgique) et Grey Poupon (Royaume-Uni, Suède) qui faisaient jusque-là partie de son portefeuille. En effet, la Commission européenne jugeait que la position d'Unilever risquait de devenir dominante dans l'activité en question. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Les fonds d'investissements étaient-ils de meilleurs parents que Danone pour cette activité ?

2. Unilever est-il un meilleur parent que Danone ?

3. L'acquisition passe-t-elle les trois tests de Porter ?

Le groupe Pfizer, un des leaders de l'industrie pharmaceutique, s'est séparé en 2012 de son activité dédiée aux laits infantiles, secteur où il était numéro 5 mondial après son acquisition du laboratoire Wyeth en 2009. Pfizer a cédé ces activités pour se recentrer sur l'activité pharmaceutique très gourmande en investissements (recherche, biotechnologies, acquisitions de laboratoires concurrents…). Nestlé et Danone, numéro 1 et numéro 2 mondiaux de la nutrition, se sont portés candidats au rachat. Tous deux étaient de bons parents potentiels : Danone possédait Blédina et détenait 13 % du marché de la nutrition infantile tandis que Nestlé était déjà propriétaire des petits pots Gerber qu'il avait rachetés à

Novartis en 2007 et possédait une part de marché de 25 % dans la nutrition infantile. Les deux entreprises souhaitaient aussi se renforcer dans une activité dont les marges sont supérieures à celles de l'agroalimentaire et accroître leurs parts de marché, surtout dans les pays émergents où Pfizer avait de bonnes positions.

C'est Nestlé qui a emporté les enchères pour un prix de 9 milliards d'euros, bien plus que les 7 milliards d'euros proposés par Danone. Si l'acquisition était jugée stratégique pour Danone, l'entreprise souhaitait ne pas trop se surendetter et ne pas avoir à céder des eaux en bouteille pour financer l'opération. Pour Franck Riboud, « *l'intérêt stratégique ne peut pas tout justifier* ». Les analystes ont d'ailleurs été soulagés de l'échec de Danone car ils estimaient que le groupe français n'avait pas les moyens de financer sans risque cette acquisition. Le critère de taille et la capacité à payer un prix élevé sont donc aussi des critères pour déterminer les meilleurs parents. Quant aux enfants, ils ne tiennent pas toujours leurs promesses : les ventes des petits pots ont en effet chuté, les parents (les vrais) ne percevant plus la spécificité de l'alimentation infantile et n'affichant pas une grande confiance dans la qualité des produits alimentaires. En revanche, Pfizer a fait assurément une très bonne affaire.

Malgré son intérêt, le modèle MACS est peu utilisé à cause des difficultés pratiques de valorisation financière de chaque activité et des apports du *corporate*. On retiendra toutefois le message fondamental de ce modèle : pour créer de la valeur, l'entreprise ne doit pas hésiter à procéder à des cessions ou à des *spin-off* d'activités parfois très rentables mais dont elle est incapable d'exploiter pleinement le potentiel (voir le mini-cas Accor au chapitre 9).

3.5 « L'hexagone » de McKinsey

McKinsey a aussi développé une démarche en six étapes[11] qui permet de restructurer les activités d'un groupe diversifié dans le but de maximiser sa valeur :

1 La valeur de marché de l'entreprise

Le point de départ est la valeur de l'entreprise au moment où on commence l'analyse. Cette valeur est égale à la capitalisation boursière (nombre d'actions multiplié par le cours de l'action) augmentée de la dette nette (dette moins *cash*).

2 La valeur réelle de l'entreprise

En principe, la valeur de marché de l'entreprise devrait être égale à la valeur actualisée de ses *cash-flows* futurs. Or il se peut que les anticipations du marché reposent sur une perception défavorable du potentiel de rentabilité future, et que la valeur réelle de l'entreprise soit supérieure à sa valeur de marché. Donc, même sans aucun changement de stratégie, il est parfois possible de mieux valoriser l'entreprise en influant sur les anticipations des investisseurs, grâce à une communication financière plus efficace.

3 La valeur potentielle après améliorations opérationnelles

Cette valeur peut être atteinte en procédant à des changements stratégiques et organisationnels dans chacune des activités du groupe, de manière à augmenter les *cash-flows* générés par ces activités. Il s'agit de rechercher les opportunités stratégiques non exploitées ou de réorganiser l'entreprise pour réduire les coûts dans l'ensemble de ses activités. Cette étape correspond à une remise à plat de la *business strategy* dans chacun des domaines d'activité de l'entreprise.

4 La valeur potentielle après restructuration du portefeuille

Une fois déterminée la valeur potentielle de chacune des activités, par comparaison avec la valeur de l'ensemble du groupe, il faut évaluer si une restructuration du portefeuille d'activités,

notamment des désinvestissements, pourrait créer de la valeur. La question clé est de savoir si certaines activités, une fois valorisées à leur valeur potentielle grâce aux améliorations identifiées à l'étape précédente, pourraient être cédées à un prix supérieur à leur valeur potentielle interne au groupe. Le modèle MACS peut être utile pour structurer la réflexion à cette étape de la démarche.

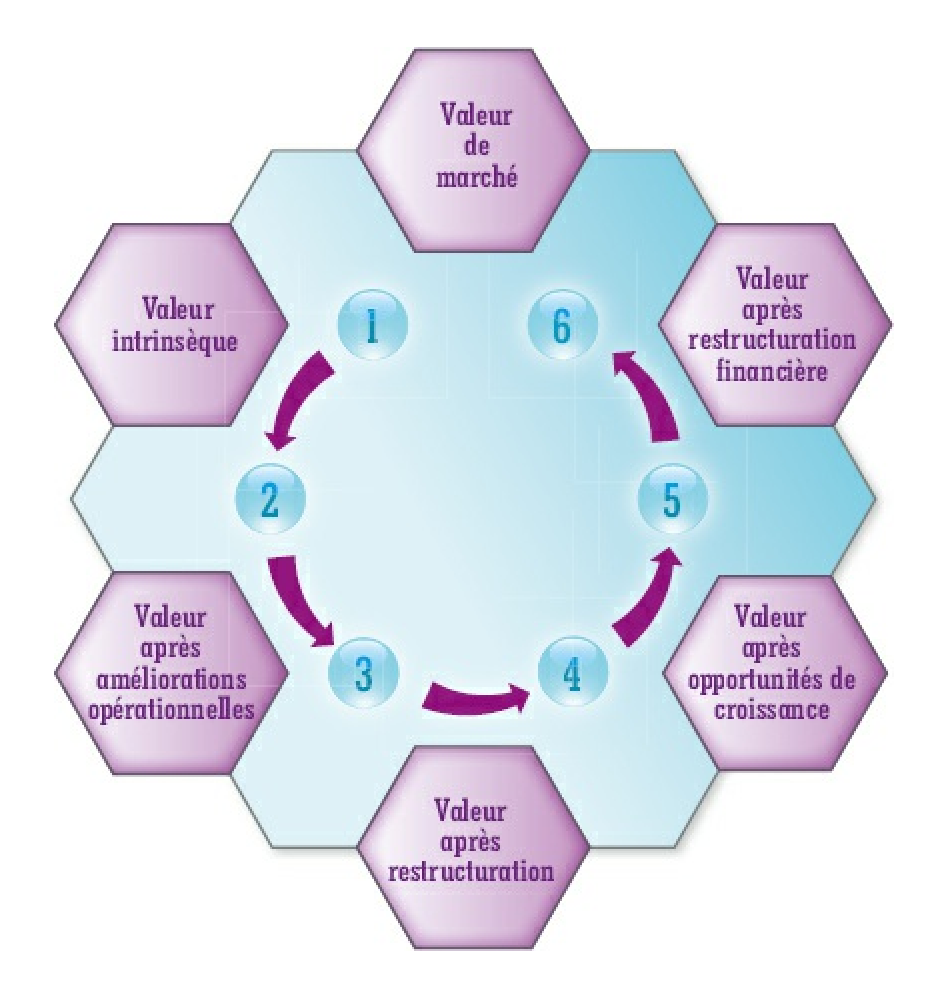


Figure 13.5 **« L'hexagone » de McKinsey**

5 La valeur après mise en œuvre de quelques opportunités de croissance, par le biais d'acquisitions, de *joint-ventures* ou d'alliances. L'enjeu dans les fusions-acquisitions est alors de bien déterminer le différentiel entre la valeur de l'entreprise après actualisation des *cash-flows* futurs et cette même valeur augmentée des synergies ou des apports de l'acquisition.

6 La valeur optimale du groupe restructuré

Il s'agit de la valeur maximale que peut atteindre l'entreprise si, une fois les perceptions du marché corrigées, les activités rationalisées et le portefeuille restructuré, on optimise en plus sa structure financière en jouant sur l'endettement et le coût du capital.

À travers cette méthode, proche de celles qu'utilisent les *raiders* et les firmes de *private equity* lors des LBO, le message envoyé aux dirigeants des grandes entreprises diversifiées est très simple : comportez-vous comme un *raider* avec votre propre entreprise… avant qu'un véritable *raider* ne le fasse.

4 Les synergies : mirage ou réalité ?

Les modèles précédents privilégient la diversification liée, c'est-à-dire dans des activités présentant des synergies avec les activités existantes. Ils rejettent en revanche la diversification conglomérale, qui consiste à se développer dans des activités sans lien opérationnel avec les activités existantes. L'entreprise diversifiée doit alors poursuivre trois buts :

- maximiser la valeur intrinsèque de chacune des activités du portefeuille (***business strategy***) ;
- exploiter au maximum les synergies entre les métiers existants (***corporate strategy***) ;
- explorer les nouvelles activités qui pourraient permettre de croître en développant de nouvelles synergies (***growth strategy***).

Malheureusement, dans la pratique, les synergies sont difficiles à identifier et évaluer et complexes à mettre en œuvre.

4.1 Évaluer les synergies

4.1.1 Les critères d'évaluation

Évaluer les synergies par différence entre la valeur du groupe avant et après une diversification ou un recentrage est une tâche complexe. La méthode la plus fiable actuellement utilisée pour évaluer la création de valeur et les synergies au niveau d'un groupe est la **méthode *chop-shop***[12]. Elle consiste à comparer la performance de l'entreprise diversifiée avec celle d'un portefeuille d'activités virtuel composé d'entreprises spécialisées dans chacun des domaines d'activité du groupe, chaque activité étant pondérée en fonction de son importance réelle dans le groupe. Idéalement, chaque entreprise spécialisée qui sert de base de comparaison devrait être de taille équivalente à celle de l'activité correspondante dans le groupe diversifié et elle devrait opérer sur les mêmes zones géographiques. Construire un portefeuille parfaitement comparable est souvent impossible mais on peut tenter de s'en approcher aussi près que possible.

Cette méthode est inspirée de celle qu'utilisent les analystes financiers pour savoir si la valeur boursière d'une firme diversifiée bénéficie d'une prime de synergie ou d'une décote de conglomérat. Les analystes financiers effectuent un calcul de la « somme des parties » en calculant la moyenne pondérée des cours de Bourse de concurrents spécialisés dans les mêmes secteurs que le groupe diversifié, puis, par comparaison avec la valeur de marché de celui-ci, évaluent la création ou la destruction de valeur au niveau du groupe.

Jusqu'au début des années 1990, l'idée communément admise était que la **diversification liée** était potentiellement créatrice de valeur, par opposition à la **diversification conglomérale**, qui était censée détruire de la valeur, à cause de l'absence de synergie. Au milieu des années 1990, plusieurs études utilisant la méthode *chop-shop* ont cherché à démontrer ce résultat, sans

beaucoup de succès. Ces recherches ont en revanche montré que les groupes diversifiés sont généralement moins performants qu'un portefeuille équivalent d'entreprises spécialisées, même s'il existe des liens entre les activités[13].

Il a été démontré en outre que les entreprises diversifiées améliorent leurs performances quand elles se recentrent sur un nombre d'activités plus faible[14]. Ainsi, des managers spécialisés sur la gestion d'une activité spécifique évitent la dispersion et possèdent une expérience ou une expertise leur permettant de valoriser au mieux l'activité. On peut donc penser que la notion de synergie serait utilisée par les dirigeants pour justifier leurs opérations de croissance aux yeux des investisseurs, alors que leur véritable motivation, selon la théorie de l'agence, serait personnelle et viserait à renforcer leur pouvoir et augmenter leur salaire.

Toutefois, au début des années 2000, de nouvelles recherches ont montré que la diversification liée peut créer de la valeur[15]. Plus précisément, les *corporate strategies* fondées sur des diversifications liées par l'exploitation de ressources intangibles, comme par exemple une image de marque ou une expertise technologique exclusive, seraient créatrices de valeur. Par ailleurs, l'exploitation de synergies opérationnelles ne constitue pas un motif de diversification inattaquable puisque les synergies pourraient être exploitées hors de l'entreprise, avec l'aide de partenaires spécialisés. Ainsi AOL (voir l'exemple p. 437) aurait peut-être pu se contenter d'un bon partenariat avec un fournisseur de contenu pour renforcer sa position concurrentielle et créer de la valeur pour l'actionnaire.

MINI-CAS d'entreprise



Mickey et Donald, sources de synergies chez Disney

Disney est une entreprise plus diversifiée qu'il n'y paraît puisqu'elle est présente dans le cinéma d'animation, la télévision, la distribution de musique et de vidéo, les parcs d'attraction et les jouets et autres produits dérivés, les jeux vidéo, les magasins vendant les produits Disney et les hôtels situés dans les parcs. Mais toutes ces activités sont liées par l'exploitation des mêmes ressources, à savoir les personnages des dessins animés Walt Disney. Les personnages, leur histoire, la musique qui leur est associée sont exploités simultanément dans des activités multiples : dessins animés, films de cinéma, vidéos, parcs d'attraction, CD et produits dérivés (tee-shirts, jouets, etc.).

Cela entraîne d'importantes économies de champ puisque le coût de la création de ces personnages est amorti sur un important volume d'activités. De plus, les dépenses de marketing dans une activité renforcent également les autres activités. La promotion d'un nouveau dessin animé, par exemple, fait connaître un nouveau personnage, ce qui a un effet induit sur les parcs d'attraction ou les produits dérivés qui se mettent à exploiter le même

personnage. Or les parcs d'attraction et les produits dérivés ont également leur propre marketing, qui bénéficie au dessin animé.

Ainsi, même si chaque activité est gérée séparément, chaque dollar dépensé en création ou en marketing dans une activité a un effet sur les autres, ce qui se décline en gains dans l'ensemble des activités du groupe. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi les personnages sont-ils des ressources stratégiques pour Disney ?

2. Si on compare Disney à Warner, qui des deux valorise le mieux les synergies ?

Il n'est en fait pertinent de se diversifier que si l'opération est moins coûteuse et moins risquée que de passer un contrat ou de faire une alliance. Comme le stipule la théorie des coûts de transaction, il convient donc de comparer les coûts d'organisation interne de la diversification (coût de coordination, coût de transfert interne de savoir-faire, etc.) avec les coûts de transaction externes (coût de sélection du partenaire, coût d'élaboration et de suivi du contrat, etc.).

La diversification ne se justifie que si, dans un contrat marchand ou une alliance, les risques de comportement opportuniste du partenaire sont trop élevés. Cette condition a plus de chances d'être vérifiée dans le cas de ressources intangibles, qui « n'ont pas de prix » et sont donc impossibles à négocier sur le marché. C'est pourquoi les recherches précédemment citées montrent que la diversification est créatrice de valeur quand elle est liée par ce type de ressource.

4.1.2 Les synergies financières existent-elles ?

Souvent, les dirigeants d'entreprises évoquent l'existence de synergies financières pour justifier une diversification conglomérale. Ces « synergies » ne sont pas de nature opérationnelle puisque les activités d'un conglomérat sont totalement différentes. Elles consistent essentiellement à :

- diversifier le portefeuille d'activités de l'entreprise pour diversifier son risque, équilibrer son portefeuille et lisser ses résultats, sous prétexte que les actionnaires valorisent la stabilité des profits ;
- créer un marché interne des capitaux pour allouer le *cash-flow* en interne, sous prétexte que les dirigeants de l'entreprise sont mieux informés sur les opportunités que des investisseurs extérieurs.

Or, comme on l'a vu précédemment, les actionnaires peuvent diversifier leur portefeuille eux-mêmes et, puisque les marchés financiers sont censés être transparents et efficients, les investisseurs ont collectivement davantage d'informations que n'importe quel dirigeant

d'entreprise individuel. C'est de plus en plus vrai au regard des moyens que les entreprises et les banques d'affaires consacrent à la diffusion de l'information. Il n'y aurait donc de « synergie financière » que si le marché financier n'est pas efficient. C'est pourquoi, dans la réalité, les seuls marchés où l'on peut trouver trace de telles synergies sont les pays où le marché boursier est peu développé, comme la Corée du Sud, l'Inde ou la Malaisie. Cependant, sous l'effet de la globalisation et de la croissance, ces pays seront bientôt dotés des mêmes mécanismes boursiers que les pays développés.

4.1.3 De la diversification au recentrage

Sous la pression des marchés boursiers et des décotes de conglomérat, les groupes jugés trop diversifiés sont amenés à se séparer de certaines activités sous forme de pures cessions, de filialisations puis de ***spin-off*** ou de **scissions**. L'idée est que la valeur d'un groupe diversifié ne serait pas optimale puisque la performance de certaines activités est atténuée par des activités moins performantes. L'intérêt du *spin-off* est donc de mettre en lumière la bonne santé de certaines divisions en les isolant du reste du groupe, ce qui permet aux actionnaires d'avoir une meilleure lisibilité des comptes et d'optimiser leurs placements, car la nouvelle entité indépendante est cotée sur le marché boursier.

> C'est ainsi que, en 2015, Fiat a mis Ferrari en bourse, avec une forte valorisation estimée à près de 9 milliards d'euros. Cette scission devrait permettre à Ferrari d'être plus indépendant et de se développer plus rapidement. Quant à Fiat, l'opération lui permettra de récupérer des ressources financières pour développer sa marque ainsi que Jeep et Alfa Romeo. En revanche, l'inconvénient de ce *spin-off* est de conduire à la disparition des synergies entre toutes ces marques. On peut en effet estimer que Fiat bénéficiait des progrès technologiques faits par Ferrari, en particulier grâce à sa présence en Formule 1. Ferrari profitait aussi de certaines synergies administratives en étant intégré au groupe Fiat.

MINI-CAS d'entreprise



Le recentrage de Saint-Gobain

En 2015, Saint-Gobain s'est totalement désengagé de sa branche conditionnement (contenants en verre, notamment bouteilles et pots de yaourt), pourtant numéro 3 mondial de son secteur. Ce recentrage rompt avec l'activité traditionnelle du groupe spécialisé depuis sa fondation en 1665 dans les métiers du verre.

Dès 2007, Jean-Louis Beffa, alors PDG de Saint-Gobain, avait tenté une première fois de se séparer de cette filiale, mais la crise des *subprimes* avait fait échouer l'opération. En 2010, un projet d'introduction en Bourse avait été lancé avant d'être abandonné à cause de la trop grande volatilité des marchés. Pour faciliter la vente, Saint-Gobain avait alors cédé à l'été 2014 les activités nord-américaines de sa filiale à l'irlandais Ardagh, pour un montant de 1,5 milliard d'euros. Enfin, en 2015, le reste des activités de la branche conditionnement, rebaptisée Verallia, a été cédé au fonds d'investissement américain Apollo pour 2,9

milliards d'euros.

Verallia contribuait modestement aux résultats du groupe Saint-Gobain : elle a réalisé un chiffre d'affaires de près de 2,4 milliards d'euros en 2014 et un résultat d'exploitation de 230 millions d'euros (contre plus de 41 milliards de ventes pour Saint-Gobain et près de 2,8 milliards d'euros de résultat d'exploitation en 2014). « *La cession de Verallia achève le recentrage stratégique de Saint-Gobain sur la conception, la production et la distribution de solutions innovantes et de haute performance pour l'habitat et l'industrie, où le groupe poursuit son développement* » a déclaré le PDG du groupe français, Pierre-André de Chalendar. Seule la partie verre « plat » (comme les pare-brise ou les fenêtres), par opposition au verre « creux » des bouteilles, de l'activité historique a donc été conservé, ce qui est en cohérence avec la stratégie du groupe qui vise à développer « *des solutions innovantes aux défis de la croissance, des économies d'énergie et de la protection de l'environnement* » dans le secteur de l'habitat. Le produit de la cession Verallia sera donc utilisé pour poursuivre la stratégie d'acquisition dans son cœur de métier. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Comment expliquer historiquement l'existence de la branche conditionnement dans le groupe Saint-Gobain ?

2. Pourquoi le groupe a-t-il décidé de se désengager de cette activité ?

3. D'après vous, dans quel type d'activité Saint-Gobain va-t-il investir avec le produit de la vente ?

4.2 Diversification et collusion multisecteurs (*multi-point competition*)

La présence simultanée des mêmes entreprises dans une série d'industries identiques permet à ces entreprises de développer une forme de collusion implicite, qui incite à limiter la concurrence entre elles et à maintenir de ce fait des prix artificiellement élevés.

Le mécanisme sous-jacent est que les entreprises diversifiées ayant des portefeuilles d'activités comparables évitent des comportements agressifs sur un métier par peur de **rétorsion** du concurrent sur un autre métier[16]. Dès lors, se diversifier dans les mêmes activités que son concurrent principal peut permettre d'augmenter les profits tout en diminuant le risque, ce qui est susceptible de créer de la valeur, même si les activités n'ont pas de lien opérationnel entre elles. Certaines entreprises ont en effet tendance à se diversifier dans les mêmes secteurs d'activités que leurs concurrents et avoir des profils comparables.

Pour séduisante que soit cette théorie, elle n'a jamais été définitivement démontrée dans les faits. Certes, la concurrence multisecteurs existe, mais il n'est pas évident qu'elle conduise à la forme de collusion que prévoit la théorie. Cette collusion a en revanche été mise en évidence

dans le cas d'entreprises mono-activités présentes sur les mêmes marchés géographiques. Ainsi, les compagnies aériennes présentes sur les mêmes lignes ont tendance à développer ce genre de collusion et à maintenir des prix élevés[17], de même que Veolia et Suez Environnement sont souvent accusées de se partager les marchés des eaux municipales en limitant les effets de la concurrence.

4.3 Stratégie ou finance ?

Comme nous l'avons vu, la diversification conglomérale est difficile à justifier stratégiquement et pénalisée par la Bourse. Il ne suffit plus d'être un « parent acceptable » de ses activités et de s'assurer que la *business strategy* est correctement formulée et mise en œuvre dans chaque entité du groupe. Il faut démontrer que l'appartenance de ces activités au groupe lui apporte effectivement une valeur supplémentaire, démonstration souvent bien difficile à faire.

Cependant, certains conglomérats peuvent être performants lorsque les fonctions *corporate* sont réduites au minimum. Le *corporate* ne se mêle surtout pas de la stratégie des différentes divisions. Il assigne seulement des objectifs ambitieux de rentabilité et ne cherche pas à mettre en œuvre des synergies entre les divisions même lorsque les activités sont proches. Cela nuirait à la visibilité des performances de chaque division. Si le *corporate* réduit au maximum les coûts de coordination entre les divisions, il contrôle en revanche au plus près les dépenses, les investissements et les résultats de chaque *business unit*. Et lorsque les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, les divisions sont impitoyablement revendues, ce qui soumet les responsables des différentes divisions à une forte pression. Le danger est alors que les managers quittent l'entreprise. Le *corporate* doit donc s'efforcer de garder les plus compétents et les plus performants d'entre eux en leur accordant des bonus importants lorsque les objectifs sont atteints ou dépassés. En clair, le conglomérat est géré comme un mini marché financier. Le *corporate* joue le rôle de l'actionnaire mais a l'avantage de disposer d'une meilleure information que celle disponible sur les marchés financiers. Il connaît aussi mieux ses ressources et les compétences de ses managers, ce qui lui permet une meilleure allocation.

L'intrusion de la notion de création de valeur dans la *corporate strategy* a ainsi beaucoup fait évoluer la pensée sur la diversification. De nos jours, face au poids des marchés financiers dans la prise de décision stratégique, les dirigeants de grandes entreprises ont une marge de manœuvre plus limitée en ce qui concerne la diversification ou même leurs décisions stratégiques. Il n'est donc pas abusif de parler d'une financiarisation de la stratégie sous la pression de fonds d'investissement dits activistes et visant à influer sur la stratégie des entreprises afin de maximiser la valeur pour les actionnaires.

> Ainsi, en 2013, un fonds d'investissement, Third Point, est devenu un des premiers actionnaires de Sony, détenant environ 7 % du capital. Très rapidement, Third Point a écrit au PDG de Sony, insistant sur l'importance de la dette du groupe et sa trop grande diversification. Pour remonter le cours de l'action, il était impératif de vendre des actifs et de réduire le périmètre du groupe. Selon Third Point, il fallait scinder Sony Entertainment (activités médias, jeux vidéo, musique et cinéma) du reste du groupe afin de laisser cette branche se développer et retrouver une valeur boursière comparable ou même meilleure que celle de ses concurrents. Sony de son côté se focaliserait sur l'électronique, les composants, les consoles, les téléphones, les appareils photo, c'est-à-dire son cœur de métier. La réponse de Kazuo Hirai, PDG de Sony, a été négative au nom d'une vision stratégique intitulée « One Sony » et fondée sur les synergies entre les

contenus et les produits électroniques. Face à ce refus, Third Point a revendu une grande partie de ses actions, réalisant au passage une plus-value de 20 %, montant ensuite réinvesti dans eBay, Alibaba ou la firme de biotechnologie Amgen.

Dans une perspective plus radicale, fin 2015, les difficultés rencontrées par Yahoo face à Google ou Facebook, qui tendent à confisquer les revenus publicitaires, et la perte d'un tiers de la valorisation boursière de l'entreprise, ont conduit à une remise en cause du management de l'entreprise par le conseil d'administration et ses actionnaires. Les fonds activistes demandent à Yahoo de céder ses activités Internet, c'est-à-dire son *core business* (portail, messagerie, moteur de recherche, régie publicitaire, site d'informations…). Cette requête a eu pour effet de faire bondir l'action de Yahoo de 7 %. À la suite de ce *spin-off* de ses activités opérationnelles, Yahoo ne serait donc plus qu'une coquille vide, un portefeuille de participations (en particulier dans la société chinoise Alibaba) tandis que la nouvelle entité serait directement contrôlée par les actionnaires. Tout cela conduirait à un démantèlement des activités historiques de Yahoo qui seraient rachetées par ses concurrents, que ce soit Verizon, AOL, AT&T ou News Corp.

C'est pour éviter ce genre de mésaventure que Michael Dell a préféré répondre à la pression des marchés en effectuant un LBO qui lui a permis de racheter l'entreprise et de sortir Dell de la Bourse. Un fonds activiste mené par Carl Icahn trouvait en effet les performances stratégiques de Dell insuffisantes. Il estimait aussi que les actionnaires n'étaient pas suffisamment rémunérés. La prise du contrôle de Dell aurait sans doute mené à une séparation entre les activités de services du groupe et celles des ordinateurs destinés aux particuliers et aux entreprises. Michael Dell, soutenu par Microsoft ainsi que par un autre fonds d'investissement, Silver Lake, a décidé de racheter son entreprise pour ensuite la retirer du Nasdaq afin de ne pas subir la pression des marchés boursiers pendant la transformation stratégique de l'entreprise. Celle-ci s'est matérialisée par une remise à plat du *business model* de Dell, par des investissements dans les services et par l'acquisition de l'entreprise EMC, spécialisée dans le stockage de données. Cette opération s'est faite pour un montant de 67 milliards de dollars. La combinaison de Dell et EMC va donc former le groupe de technologie détenu par des intérêts privés le plus important du monde. Le nouveau groupe affichera un chiffre d'affaires de plus de 80 milliards de dollars et devrait connaître une nouvelle croissance… mais suite à cette opération, la dette de Dell passera de 12 à 62 milliards de dollars !

On voit comment les enjeux de la diversification des entreprises renvoient aux relations complexes entre les marchés financiers, les managers, les entrepreneurs, les propriétaires et les actionnaires des entreprises, comme cela a été étudié au chapitre 9. Et ces questions mettent en exergue les relations complexes de complémentarité et parfois de divergence, voire de conflit entre les perspectives stratégiques et financières.

	La diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité différents. ■ Du point de vue des actionnaires, la diversification est *a priori* suspecte, puisque c'est une manœuvre par laquelle les managers leur imposent un investissement dans un nouveau secteur d'activité. Or les actionnaires peuvent parfaitement diversifier leurs placements eux-mêmes. ■ Des recherches récentes montrent toutefois que la diversification peut créer de la valeur, lorsqu'elle permet de partager des ressources stratégiques intangibles entre les activités d'un même groupe.
	La segmentation stratégique de l'entreprise consiste


LES

POINTSCLÉS

à découper l'ensemble des activités de l'entreprise en segments stratégiques cohérents.

■ On peut identifier **les segments stratégiques** d'une entreprise à partir d'une analyse des facteurs clés de succès de chaque activité.

■ Appartiendront au même segment stratégique les activités ayant les trois caractéristiques suivantes :
– combinaison cohérente de facteurs clés de succès ;
– structure de coût semblable ;
– mêmes concurrents.

■ Dans la pratique, on peut utiliser les critères de segmentation suivants :
– concurrence ;
– structure de coût ;
– ressources et compétences partagées (y compris technologie) ;
– clientèle et canaux de distribution ;
– géographie.

La matrice du Boston Consulting Group est la méthode la plus connue pour analyser le portefeuille d'activités d'un groupe diversifié.

■ Elle établit une **typologie des domaines d'activités** en quatre catégories : les « vaches à lait », les « poids morts », les « vedettes » et les « dilemmes ».

■ Elle est construite autour des deux variables suivantes :
– le taux de croissance de chaque domaine d'activité ;
– la part de marché relative de l'entreprise dans chaque domaine d'activité.

■ Cette méthode est dérivée de la notion d'**effet d'expérience**.

Tous les modèles classiques de portefeuille d'activités (BCG, ADL, McKinsey) ne font en fait que résumer les analyses SWOT menées au niveau de chaque *business* et recommander une allocation du *cash-flow* entre les domaines d'activités, comme le ferait un investisseur extérieur. Toutes les matrices de portefeuille ignorent la notion de création de valeur par le *corporate*.

	Selon Porter, toute entreprise envisageant de se diversifier devrait soumettre sa décision à trois tests pour vérifier que la diversification crée de la valeur : ■ le **test de l’attractivité**. Le secteur dans lequel l’entreprise se diversifie doit être attractif ou doit pouvoir le devenir sous l’action de l’entreprise ; ■ le **test du coût d’entrée**. Le coût de l’entrée dans le nouveau domaine d’activité ne doit pas excéder la valeur actualisée des *cash-flows* futurs que l’entreprise pourra en tirer ; ■ le **test du surcroît de valeur** (***better off test***). La nouvelle activité doit bénéficier de synergies avec le reste de l’entreprise, de manière à ce que ses performances au sein du groupe soient supérieures à celles de la même activité hors du groupe. ■ Pour certains auteurs toutefois, le test du surcroît de valeur n’est pas suffisant. Il faut appliquer le test du ***parenting advantage*** : l’entreprise doit démontrer qu’elle est le « meilleur parent possible » de l’activité cible.
	La diversification ne se justifie donc que si l’activité dans laquelle l’entreprise se diversifie entre en **synergie** avec les activités déjà présentes. ■ On dit qu’un groupe présente des synergies lorsque la valeur de l’ensemble du groupe est supérieure à la somme de ses parties. ■ Les synergies peuvent viser à réduire les coûts grâce au partage de maillons de la chaîne de valeur. Ce sont des **synergies de coûts**. ■ Les **synergies de revenus** reposent sur la complémentarité d’activités différentes mais qui s’adressent aux mêmes clients. ■ Les entreprises trop diversifiées souffrent souvent d’une **décote de conglomérat**, c’est-à-dire qu’elles sont cotées en Bourse pour une valeur inférieure à la somme des valeurs des activités qui les composent.
	Pour créer de la valeur, un groupe doit donc privilégier la **diversification liée** et éviter la **diversification conglomérale**.

›	**Le modèle MACS** est un modèle de portefeuille d'activités reposant sur le principe du *parenting advantage*. Il oriente les choix d'allocation de ressources pour maximiser la valeur de l'entreprise, en fonction de deux critères : – la valeur intrinsèque de chaque activité ; – la capacité du groupe à accroître cette valeur.
›	**L'« hexagone » de McKinsey** est une démarche en six étapes qui permet de restructurer les activités d'un groupe diversifié dans le but de maximiser sa valeur.
›	**La méthode *chop-shop*** évalue la création de valeur et les synergies au niveau d'un groupe. Elle compare la performance de l'entreprise diversifiée avec celle d'un portefeuille d'activités virtuel composé d'entreprises spécialisées dans chacun des domaines d'activité du groupe.
›	**Trois sources possibles de synergies** sont distinguées : les **synergies opérationnelles**, les **synergies financières** et la **collusion multisecteurs**. ■ Pour exploiter les synergies, il faut se doter d'une organisation qui encourage la transversalité et les échanges entre domaines d'activités différents.

1 Abell D.F., 1980 ; Ader E. et Lauriol J., 1986 ; de Bodinat H., 1980.
2 Lendrevie J., Lévy J. et Lindon D., 2013.
3 BCG, 1980 ; Hedley B., 1977.
4 Lieberman M., 1889.
5 Wright R., 1973.
6 McKinsey-Royal Dutch Shell, 1972.
7 Markides C., 1995.
8 Goold M. et Campbell A., 1998.
9 Porter M.E., 1987.
10 Goold M., Campbell A. et Alexander M., 1995.
11 Koller T., Goedhart M. et Wessels D., 2005.
12 Le Baron D. et Sperdell L., 1987.
13 Lang H.P. et Stulz R.M., 1994 ; Berger P.G. et Ofek E., 1996.
14 Bhagat S., Shleifer A., Vishny R.W., Jarrel G. et Summers L., 1990.
15 Campa J.M. et Kedia S., 2002.
16 Karnani A. et Wernerfelt B., 1985.
17 Borenstein S., 1991 ; Gimeno J. et Woo C.Y., 1999.

Chapitre 14



La croissance externe : les fusions-acquisitions

La croissance externe consiste à se développer en rachetant des entreprises qui peuvent être des concurrents directs ou, dans le cas d'opérations de diversification, appartenir à un autre secteur d'activité. Malgré l'échec de nombreuses opérations et des études qui montrent que, dans une large majorité des cas, les acquisitions ne créent pas de valeur pour les actionnaires de l'entreprise acquéreuse, les fusions-acquisitions continuent à se multiplier.

Le nombre et la valeur des opérations croissent par vagues en fonction de la conjoncture économique et financière. Après un net ralentissement au début des années 2000 lié à l'éclatement de la bulle Internet, encore aggravée par les événements du 11 septembre 2001, le volume des fusions-acquisitions, tant international qu'européen, a repris sa croissance. La crise des *subprimes* de 2008 et ses conséquences économiques ont ensuite limité les capacités d'endettement des entreprises et le nombre d'opérations de croissance interne s'est alors fortement réduit. Toutefois, la crise a aussi créé des opportunités d'acquisition. Elle a en effet dévalué brutalement le capital de certaines entreprises, notamment les banques et les compagnies d'assurance, tout en asséchant leurs liquidités, ce qui en a fait des cibles très bon marché. Malgré la crise, les entreprises continuent à fonder leur croissance sur les fusions-acquisitions.

Ce chapitre présente les logiques économiques qui sous-tendent les acquisitions et étudie dans quelle mesure ces dernières sont susceptibles d'améliorer les performances de l'acquéreur. La première partie présente les différents types de fusions-acquisitions. La deuxième partie est dédiée aux motivations et aux avantages attendus de cette forme de croissance. La troisième partie aborde les limites des fusions-acquisitions. Une dernière partie traite des différentes étapes du processus d'acquisition. ■

Sommaire

1 Qu’est-ce qu’une fusion-acquisition ?

1.1 Définition et état des lieux

Qualifiées d’opérations de croissance externe par opposition à la croissance interne, les fusions-acquisitions engagent deux entreprises, qui mettent en commun leurs ressources pour ne plus en former qu’une seule à la suite de l’opération. Cette caractéristique fondamentale distingue les fusions-acquisitions des alliances. Dans les alliances, les partenaires préservent leur autonomie, alors que dans les fusions, ils se « fondent » dans la même entité. La « nouvelle » entreprise ainsi constituée peut adopter la raison sociale de l’une des entreprises d’origine ou décider d’utiliser une nouvelle raison sociale.

> Procter & Gamble a conservé son nom suite au rachat de Gillette, alors que d’autres opérations aboutissent à la création d’une nouvelle identité, qu’il s’agisse d’une association des deux précédentes – BNP Paribas par exemple – ou d’une création pure, à l’image de ce qu’ont réalisé, dans l’industrie pharmaceutique, Sandoz et Ciba-Geigy en se rebaptisant Novartis.

Depuis les années 2000, le marché des fusions-acquisitions est caractérisé par trois grandes évolutions :

- **l’internationalisation des opérations**, la majorité des acquisitions étant désormais transfrontalières. Ce mouvement va de pair avec l’entrée de nouveaux pays investisseurs tels que la Chine ou l’Inde ;
- le recours aux **fusions-acquisitions horizontales** ayant pour objectif l’accroissement du pouvoir de marché et des économies d’échelle en vue de réduire les coûts et d’améliorer la position concurrentielle au sein du secteur ;
- la montée en puissance des **fonds d’investissement** ou **fonds de LBO** (voir l’encadré Controverse ci-après), qui a néanmoins connu un coup de frein brutal en 2008 avec l’assèchement du crédit.

CONTROVERSE

Les LBO sont-ils vraiment rentables ?

Le mécanisme du LBO (*Leveraged Buy Out*) permet aux fonds de *private equity* de prendre le contrôle d’entreprises grâce à l’effet de levier (*leverage*), c’est-à-dire par un accroissement significatif de leur dette.

Naguère réservé à des conglomérats peu rentables ou à des PME en difficulté, ce type

de reprise s'applique maintenant à tout type de cible. Les priorités d'un LBO sont claires : pour rembourser sa dette et en payer les intérêts, l'entreprise doit impérativement générer des *cash-flows* importants, améliorer sa rentabilité et faire croître son activité. Elle augmente alors sa valeur et, au bout de quelques années, le fonds la revend pour encaisser une plus-value significative. C'est ainsi que les firmes de *private equity* (appelées *general partners*) créent de la valeur et enrichissent leurs bailleurs de fonds (*limited partners*). Les *general partners*, comme Blackstone ou KKR, sont des prestataires de services qui lèvent les fonds auprès des *limited partners* qui sont généralement des banques, des sociétés d'assurance et des fonds de pension.

Certains fonds de *private equity* affichent des retours sur investissement de plus de 50 % par an ! De ce fait les investisseurs leur allouent des sommes de plus en plus importantes. En 2007, les LBO représentaient plus du quart de la valeur totale des fusions-acquisitions effectuées dans le monde (et un bon tiers aux États-Unis). L'engouement des investisseurs pour les LBO est-il justifié ?

La rentabilité des LBO

En comparant les performances des fonds de *private equity* à celles du marché bours ier, deux chercheurs d'HEC et de l'Insead, Oliver Gottschalg et Ludovic Phalippou, ont évalué les résultats de 852 fonds levés entre 1980 et 1993 pour les comparer avec la rentabilité que l'on obtiendrait en investissant le même capital dans l'indice Standard & Poor's 500, en achetant et en revendant les titres aux mêmes dates[1]. Dans leur ensemble, les fonds de *private equity* ont créé davantage de valeur que le marché boursier, puisque leur rentabilité avant frais de gestion dépasse celle du S&P 500 d'environ 4 % par an sur la période considérée.

La répartition de la valeur créée

L'étude analyse aussi comment la valeur créée dans un LBO est répartie entre le *general partner* et le *limited partner*. Les *general partners* se rémunèrent en facturant des frais de gestion et une commission à leurs bailleurs de fonds. Le total annuel de ces frais s'élève en moyenne à environ 7 % du montant du capital effectivement investi dans des LBO pendant la période considérée. Les fonds de *private equity* génèrent 4 % de valeur de plus que l'indice boursier, mais comme ils facturent 7 % de frais aux *limited partners*, la rentabilité réelle nette pour ces derniers est inférieure de 3 % par an à celle qu'ils auraient pu obtenir en investissant leur argent dans l'indice S&P 500 ! La recherche montre donc qu'investir dans des LBO est bien moins rentable qu'on ne le croit :

– d'abord, parce qu'en soi la rentabilité moyenne des LBO est plus basse qu'on ne le pense généralement : seulement 4 % de plus que le S&P 500 ;

– ensuite parce que les gestionnaires de fonds ont tendance à prélever une part importante des sommes qui leur sont confiées par les *limited partners*.

Ainsi, même si quelques fonds de *private equity* atteignent des sommets de rentabilité, c'est loin d'être le cas de tous.

1 Gottschalg O. et Phalippou L., 2007.

1.2 Les aspects juridiques des fusions-acquisitions

En matière juridique, le terme même de fusion-acquisition relève d'un abus de langage dans la mesure où la quasi-totalité des opérations réalisées en France et en Europe sont de « simples » acquisitions. En effet, si le droit américain prévoit un dispositif juridique spécifique pour la fusion véritable entre deux entreprises, il n'en est pas de même pour l'essentiel des droits européens, et en particulier les droits français, anglais ou allemand.

En France par exemple, les fusions sont presque inexistantes, à l'exception de quelques cas très spécifiques comme Safran, issu de la fusion entre Sagem et Snecma. Les autres cas, même qualifiés de fusions, sont des acquisitions au sens juridique du terme, c'est-à-dire un rachat de titres de la société acquise, qui devient alors filiale de la société acquéreuse. Ainsi, la « fusion » Total-Fina-Elf est en réalité un rachat de Elf par Total-Fina.

Parmi les opérations d'acquisition, il convient de distinguer celles qui concernent les entreprises cotées. L'acquisition d'une entreprise cotée peut être réalisée sous forme d'**OPA** (offre publique d'achat) amicale ou hostile, c'est-à-dire en contrepartie de numéraire, ou sous forme d'**OPE** (offre publique d'échange), c'est-à-dire en échange de titres, ou par combinaison des deux modalités. L'acquisition d'entreprises non cotées repose sur une négociation d'un contrat d'acquisition de gré à gré entre l'acquéreur et la cible.

Dans ce chapitre, nous ne tiendrons pas compte des distinctions juridiques et emploierons indifféremment les termes « acquisition », « rachat » ou « fusion-acquisition ».

1.3 Les différents types de fusions-acquisitions

On peut distinguer les acquisitions en fonction du type d'acquéreur et de leur objectif. Les opérations réalisées par des acteurs dits « industriels » visent à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant l'effet de taille ou les synergies entre les activités de la cible et celles de l'acquéreur. Par contraste, les prises de contrôle réalisées par des acteurs financiers ont pour objectif de revaloriser l'entreprise acquise afin de réaliser des plus-values financières lors d'une revente à court terme.

Les acquisitions représentent un moyen de mettre en œuvre les voies de développement mises en évidence dans les chapitres précédents (concentration, internationalisation, intégration, diversification, etc.). On distingue habituellement les fusions horizontales (c'est-à-dire les concentrations entre concurrents d'une même industrie), les acquisitions verticales (intégration entre fournisseurs et clients) et les acquisitions de diversification (fusions entre firmes opérant dans des industries différentes). Parmi ces dernières, on identifie la diversification liée ou concentrique de la diversification conglomérale.

Pour mieux rendre compte des différentes logiques qui sous-tendent les acquisitions, nous utilisons une typologie un peu différente, qui distingue les acquisitions horizontales de consolidation et d'assainissement, les acquisitions de consolidation géographique, les acquisitions de diversification liée, les acquisitions comme substitut à la R&D interne et les acquisitions verticales[1]. Nous tenons toutefois à souligner que les fusions-acquisitions combinent la plupart du temps plusieurs dimensions.

1.3.1 Les acquisitions horizontales de renforcement

Ces acquisitions consistent à acheter des entreprises directement concurrentes, exerçant dans le même secteur d'activité. Elles permettent à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle en augmentant sa taille, son pouvoir de négociation et ses parts de marché. S'appuyant sur les volumes et les économies d'échelle dégagées, l'entreprise peut être plus compétitive. Ces opérations permettent aussi d'acquérir de nouvelles marques et de s'internationaliser rapidement.

> En 2011, Lactalis achète le groupe italien Parmalat. Cette acquisition hostile permet au propriétaire des camemberts Président, du roquefort Société, du lait Lactel et de la mozzarella Galbani de devenir le leader mondial des produits laitiers, devant Nestlé et Danone. Grâce à cette opération, Lactalis est passé de 10 milliards à près de 15 milliards d'euros d'activité, avec 52 170 salariés répartis sur 198 sites de production, dans 55 pays. L'entreprise a accru son internationalisation en s'implantant en Amérique du Nord et en Océanie.

> Le numéro un mondial de la bière AB InBev va absorber en 2016 pour près de 100 milliards d'euros le numéro deux mondial, le brasseur anglo-sud-africain SAB Miller. Le nouvel ensemble pèsera plus de 65 milliards d'euros de chiffre d'affaires et produira désormais un tiers de la bière consommée dans le monde, loin devant le néerlandais Heineken ou le danois Carlsberg qui détiennent respectivement 10 % et 5 % du marché. Cette fusion est rendue possible car le marché de la bière est encore multi-domestique et une position dominante mondiale n'empêche pas de plus petits concurrents d'être très compétitifs dans certaines régions du monde. En revanche, aux États-Unis, où ces acteurs concentrent à eux deux 60 % du marché, SAB Miller devra céder des participations à Molson Coors. Cette acquisition horizontale permettra de réaliser des synergies dans les approvisionnements en matières premières et en packaging. Les réseaux de distribution seront partagés, ce qui facilitera la croissance des différentes marques : ainsi SAB Miller aura un accès plus facile en Amérique latine, tandis que AB InBev pourra se développer plus rapidement en Afrique, continent qui affiche le premier taux de croissance au monde pour ce secteur.

> Produit de la fusion en 2009 entre la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne, la BPCE est devenue la deuxième banque française derrière le Crédit Agricole. Grâce à sa taille et ses deux marques, la BPCE dispose d'un réseau d'agences très dense, avec des positions fortes auprès des particuliers mais aussi des artisans et des petites entreprises. Sa taille lui confère un pouvoir de négociation accru auprès des fournisseurs en logiciels et systèmes informatiques et lui permet d'amortir plus facilement le développement de produits financiers et bancaires, tout en améliorant son efficacité commerciale grâce à l'échange de *best practices* entre les deux banques. Le groupe s'appuie également sur sa filiale Natixis, banque de finance et d'investissement.

Les acquisitions ou fusions horizontales permettent donc de renforcer les parts de marché, d'accéder à de nouvelles zones géographiques mais aussi d'élargir la gamme de produits et d'acquérir des compétences. En effet, ce n'est pas parce que les entreprises appartiennent au même secteur d'activité qu'elles possèdent les mêmes savoir-faire ou les mêmes technologies.

> Après Casino, qui avait pris le contrôle de Cdiscount en 2011, Carrefour a acquis en 2015 le site de vente en ligne Rue du commerce qui avait réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 316 millions d'euros, en majorité sur des produits high-tech. Carrefour renforce ainsi ses activités de commerce en ligne, où le groupe est déjà présent avec Ooshop (alimentaire), Carrefour.fr, Carrefour Voyages. C'est un moyen de rattraper son retard sur E. Leclerc et Casino et de se développer sur le marché du non-alimentaire qui représente aujourd'hui 20 % des ventes du groupe. Rue du commerce doit également permettre à Carrefour de renforcer ses compétences dans le numérique afin de pouvoir résister non

seulement à ses concurrents français mais aussi à Amazon.

1.3.2 Les acquisitions horizontales d'assainissement

Beaucoup d'acquisitions horizontales se produisent dans des secteurs d'activité à maturité, caractérisés par une situation de surcapacité. Ces secteurs, tels que l'automobile ou la sidérurgie, sont en général anciens, à forte intensité capitalistique et composés d'un nombre limité de gros acteurs. Dans ce contexte, les opérations de fusions-acquisitions visent la rationalisation des capacités et des moyens. Ces opérations de concentration permettent de réduire la capacité de l'ensemble constitué et d'accroître à la fois la part de marché et le pouvoir de négociation de l'acquéreur dans un secteur à taux de croissance nul ou négatif, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle. L'accroissement de l'efficacité opérationnelle passe par des restructurations qui impliquent des « géants » de leur secteur d'activité et se traduisent par des fermetures de sites et des vagues de licenciements.

1.3.3 Les acquisitions de consolidation géographique

Les acquisitions de consolidation géographique sont des opérations horizontales qui concernent des entreprises appartenant au même secteur d'activité mais dans des zones géographiques différentes, régies par des contraintes stratégiques différentes. Ces acquisitions permettent de s'implanter sur de nouveaux marchés et d'accroître les revenus tout en bénéficiant d'effets de taille, au niveau des achats par exemple.

Si les marchés géographiques sont bien distincts, la réussite de ces opérations repose sur la capacité de l'entreprise à intégrer la cible tout en préservant sa culture et ses ressources clés (managers, base de clients établis, en particulier). C'est le cas d'opérations intervenues dans des secteurs tels que les agences de publicité, les prestataires logistiques ou les banques. Dans d'autres cas, il s'agit de regrouper des leaders nationaux pour constituer des groupes d'envergure internationale. Le rachat de KLM par Air France a ainsi permis au nouveau groupe d'élargir la palette de services en termes de destinations couvertes et de réduire certains coûts à travers une mise en commun de fonctions (moyens informatiques, achats, programmes de fidélité, base de données clients…).

Dans le cadre de la globalisation, le rachat d'un concurrent à l'étranger permet d'acquérir une position plus forte sur le marché international.

> En 2010, l'OPA hostile sur Cadbury a permis à Kraft de se renforcer dans des marchés où l'entreprise était relativement peu présente comme le Royaume-Uni, la Russie, l'Afrique du Sud ou l'Inde. Cadbury était par exemple numé ro 1 en Inde avec une part de marché de 31,8 % pour la confiserie et 70 % pour les chocolats. Grâce à l'acquisition, Kraft s'est appuyé sur le réseau indien de distribution de Cadbury pour renforcer sa position face à Nestlé, Britannia et Unilever.

Le rachat d'entreprises étrangères est souvent un moyen efficace de pénétrer les réseaux de distribution nationaux. C'est grâce au rachat d'Uniroyal que Michelin a réussi à atteindre une part de 30 % dans les commandes de pneumatiques de General Motors.

1.3.4 Les acquisitions de diversification liée et non liée

Les **acquisitions de diversification liée** visent à étendre le champ couvert par l'entreprise en termes de produit ou de marché. Lorsque les activités de l'entreprise acquise présentent des liens de nature technique, commerciale ou logistique avec celles de l'acquéreur, l'opération permet de partager certains coûts ou savoir-faire, c'est-à-dire de mettre en œuvre des synergies.

Le groupe Kering (anciennement Pinault-Printemps-Redoute) s'est constitué au gré d'acquisitions successives d'enseignes telles que Conforama, La Redoute, Le Printemps, Surcouf ou la Fnac. Ces enseignes grand public de distribution spécialisée opéraient dans des marchés différents, mais Kering a exploité des synergies dans les domaines de la logistique, des achats et des cartes de paiement (cartes de paiement multi-enseignes). Kering a revendu la plupart de ces activités et s'est réorienté vers le luxe grâce à plusieurs acquisitions dont celle de Gucci, d'Yves Saint Laurent, de Bottega Veneta et d'autres designers. Le groupe a aussi acquis en 2007 l'équipementier sportif Puma. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre la recherche de synergies tout en préservant la singularité des marques. Les synergies sont en effet plus difficiles à réaliser dans l'univers du luxe. En revanche, le groupe a renforcé son pouvoir de négociation auprès de la distribution.

Adidas développe sa présence dans les objets connectés et dans les applications avec l'acquisition en 2015 de l'application d'aide à la course à pied Runtastic pour 220 millions d'euros. L'acquisition de cette entreprise, qui compte une communauté de 70 millions d'utilisateurs dans le monde, vise à rattraper le retard pris sur Nike dans un marché en pleine croissance. Runtastic élabore des applications gratuites et payantes (course à pied, fitness, cardio, VTT…) et des accessoires ou des vêtements connectés. Cette acquisition relève d'une diversification liée puisque, bien qu'appartenant à des secteurs d'activités différents, les deux entreprises sont complémentaires et pourront bénéficier de nombreuses synergies.

Certaines de ces acquisitions permettent de faire évoluer les frontières d'un secteur, au bénéfice des acteurs les plus dynamiques.

Au début de l'année 2016, l'opérateur de télécommunications Orange est entré en négociations avec l'assureur Groupama pour le rachat de sa filiale bancaire. L'objectif d'Orange est de créer une banque digitale et de transformer les mobiles en agences bancaires, d'assurance ou en systèmes de paiement. L'opérateur s'appuierait sur les deux réseaux physiques d'agences déjà existants. Tous les produits bancaires et d'épargne seraient disponibles pour ses clients. L'idée est de combiner les bases clients, les canaux de distribution mais aussi les savoir-faire en communication et en produits bancaires afin d'offrir un service personnalisé. Avec ce projet, Orange rentrerait en concurrence avec les banques, les cartes de paiement mais aussi avec Apple qui a récemment lancé Apple Pay, un système de paiement sans contact.

MINI-CAS d'entreprise



Hanson Trust

Hanson Trust est un conglomérat britannique diversifié qui s'est constitué en vingt ans par soixante-dix raids boursiers et qui affiche depuis 1980 une rentabilité sur capitaux propres de 40 % en moyenne par an. Les gains financiers qu'exploite ce conglomérat (cessions d'actifs non stratégiques, placements de trésorerie, protection contre les retournements conjoncturels grâce à la diversité des activités) ne suffisent pas à expliquer ces résultats spectaculaires.

La compétence distinctive de Hanson Trust réside dans sa capacité à redresser les

entreprises acquises. Hanson Trust s'est doté d'une équipe d'une centaine de personnes chargées de diagnostiquer les « vices cachés » des cibles et de mettre en place des politiques de redressement adaptées. Par exemple, les mesures de redressement qui ont été appliquées à Imperial Tobacco, ex-leader britannique des cigarettes, suite à son rachat en 1985, ont été particulièrement drastiques : réduction de 50 % des effectifs, fermeture des usines les moins rentables, réduction de moitié du nombre de marques, rationalisation des structures de commercialisation, réduction des stocks. Par ailleurs, une compression des niveaux hiérarchiques, une décentralisation des responsabilités et un système basé sur l'intéressement aux résultats, ont permis de renforcer la motivation des cadres. De nouveaux instruments de contrôle ont été élaborés ; ainsi, les dirigeants des filiales ne sont plus évalués sur l'augmentation du chiffre d'affaires mais sur le bénéfice par action. Au total, la productivité a quasiment triplé au cours des dix années durant lesquelles Imperial Tobacco a été détenue par Hanson Trust, qui a réintroduit l'entreprise en Bourse en 1996 en encaissant une importante plus-value. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. À quel(s) type(s) de fusions-acquisitions appartiennent les acquisitions de Hanson Trust ?

2. Peut-on dire que Hanson dispose d'un avantage concurrentiel ? Si oui, quel est-il ? D'où provient-il ?

Lorsque les acquisitions d'extension impliquent des entreprises présentes sur des secteurs ayant très peu de points communs, on parle de **diversification non liée** (*unrelated*) ou **conglomérale**. De telles opérations s'inscrivent dans une stratégie de groupe dont l'objectif est de parvenir à un équilibre financier global. Les complémentarités financières qui existent entre des activités très différentes peuvent conférer un pouvoir de négociation accru, par exemple vis-à-vis de partenaires financiers (voir le chapitre 13). Dans une logique de portefeuille d'activités, ces acquisitions permettent d'équilibrer les flux de *cash-flow* entre activités. Ainsi, une entreprise opérant dans des activités à forts besoins d'investissement cherchera à acquérir une entreprise possédant des activités mûres et génératrices de *cash-flow*. Ces acquisitions sont généralement payées par échanges d'actions. Les dirigeants contrôlent ainsi le développement de l'entreprise en contrepartie d'une dilution accrue du capital de ses actionnaires.

Les regroupements conglomeraux ont été analysés comme un moyen de recréer ou d'internaliser un « mini-marché » financier au sein de l'entreprise, ce qui permet des économies en évitant de recourir au marché extérieur et en réduisant les coûts de transaction. Néanmoins, nous avons vu dans le chapitre 13 que la théorie financière conteste cet argument en préconisant aux actionnaires de diversifier eux-mêmes leur portefeuille d'actions, et donc d'économiser la « prime de fusion » que l'entreprise acquéreuse est souvent obligée de payer pour prendre le contrôle de la firme convoitée. Ces primes de contrôle ne sont pas négligeables puisqu'elles peuvent assez facilement atteindre 30 % du cours de Bourse. En règle générale, sur les marchés

financiers, les conglomérats subissent une décote boursière de ٢٠ % à 30 %.

1.3.5 Les acquisitions comme substitut à la recherche-développement interne

Les acquisitions peuvent aussi être utilisées comme moyen d'accéder à de nouvelles compétences. Elles deviennent alors un substitut à la R&D interne, de manière à accroître la vitesse de mise sur le marché de nouveaux produits. Ces acquisitions concernent particulièrement les activités à forte intensité technologique.

> Spécialisé dans les applications bureautiques sous Windows, Microsoft n'a pu s'imposer dans le secteur des activités Internet. Or le PC risque d'être marginalisé par d'autres terminaux d'accès à Internet (smartphones, tablettes) que les logiciels de Microsoft ne dominent pas. En retard sur les moteurs de recherche et les régies publicitaires et menacé par Google, Microsoft essaie de pallier les échecs de sa croissance interne dans ce secteur en recourant aux acquisitions. L'entreprise a pris une participation dans Facebook et a tenté d'acquérir Yahoo! en 2008. Microsoft a acquis Skype en 2011 pour 8,5 milliards de dollars. Par ce rachat, le groupe espère mettre en œuvre des synergies entre les deux entreprises grâce à la combinaison des services de voix et de vidéo sur Internet de Skype avec les solutions de visioconférence et de messagerie instantanée incluses dans Office.

Dans l'industrie pharmaceutique, les principaux laboratoires tentent aujourd'hui de réaliser des acquisitions d'entreprises de biotechnologie pour accéder à des compétences spécifiques et rares en matière de recherche et s'approprier ainsi le lancement de futurs médicaments à fort potentiel.

Ces opérations visant à acquérir des savoir-faire ou des technologies permettent d'améliorer rapidement la position concurrentielle, à condition de bien combiner les nouvelles technologies acquises avec celles de l'acquéreur. Ce n'est pas toujours facile, en raison de difficultés techniques ou de résistances au sein des équipes de l'acquéreur qui se traduisent par le syndrome « *Not invented here* ». Par ailleurs, le risque pour l'entreprise est de négliger sa capacité interne en R&D, ce qui peut lui nuire à long terme[2].

MINI-CAS d'entreprise



Acquéreurs en série et fièvre des fusions-acquisitions

En 2015, le laboratoire pharmaceutique **Pfizer** a acquis Allergan pour 160 milliards de dollars. Le mariage répond à des objectifs fiscaux et stratégiques. Il va en effet permettre à Pfizer de délocaliser son siège administratif en Irlande, et ainsi de réduire son taux d'imposition de 25 % à 18 %. Par ailleurs, Pfizer a besoin de renouveler son portefeuille de médicaments car la croissance du groupe commence à se tasser. Ses médicaments phares comme le Viagra, le Lipitor (prescrit contre le cholestérol), le Celebrex (anti-inflammatoire) ou le Zyvox (antibiotique) vont en effet tomber dans le domaine public et subir la concurrence des médicaments génériques.

Pfizer a fondé sa croissance sur les acquisitions et a réalisé depuis 15 ans de très grosses opérations. Il a ainsi acquis Warner Lambert en 2000 pour 90 milliards de dollars, puis Pharmacia en 2003 pour 60 milliards de dollars et Wyeth en 2009 pour 70 milliards de dollars. Si l'on inclut le rachat d'Allergan, Pfizer a déboursé près de 400 milliards de dollars au cours des quinze dernières années pour absorber ses concurrents. Allergan lui-même résulte d'une suite d'acquisitions et de fusions. Souvent, les acquisitions dans le secteur pharmaceutique sont présentées comme le moyen d'atteindre une taille critique et de disposer de plus de ressources pour développer de nouveaux médicaments. Mais paradoxalement Pfizer a réduit ses efforts de recherche pour compenser le coût de ses acquisitions. Disposant de moins de ressources pour mettre au point de nouveaux médicaments, processus long et coûteux, l'entreprise est entraînée dans un effet boule de neige qui la conduit à faire toujours plus d'acquisitions pour relancer son portefeuille de médicaments. On pourrait dire que la stratégie de Pfizer est désormais de faire des acquisitions. Dès lors, il est crucial de bien choisir ses cibles et d'en réussir l'intégration.

Cette stratégie fut suivie avec succès par **Cisco** à la fin des années 1990, lorsque l'entreprise californienne misait sur les fusions-acquisitions plutôt que sur la croissance organique, afin de pouvoir acquérir et développer plus rapidement de nouvelles technologies dans le secteur des routeurs internet. Cisco a ainsi acquis de nombreuses *start-up* de la Silicon Valley, ce qui lui a permis d'enrichir son portefeuille d'activités et de technologies et de renforcer rapidement sa position concurrentielle, ce qui aurait été plus difficile à réaliser par croissance organique.

Dans le même ordre d'idée on pourrait dire que **Disney**, dans les années 2000, a dû faire face à une perte de créativité, à un vieillissement de son marché, à l'irruption de produits de substitution (les jeux vidéo) ainsi qu'à l'émergence d'une nouvelle technologie et de nouveaux concurrents comme Dreamworks, Pixar ou Fox. En réponse, Disney se sert des acquisitions comme d'un substitut à l'innovation : le groupe a racheté Pixar, Marvel et Lucas Films, autant d'entreprises qui lui apportent des compétences techniques, des histoires et des personnages qui seront ensuite exploités par le groupe. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

Quels sont les avantages et les inconvénients à réaliser des acquisitions en série ?

1.3.6 Les acquisitions verticales

Les acquisitions verticales consistent à racheter une entreprise en amont ou en aval de la filière où opère l'entreprise. Elles visent à améliorer la position concurrentielle de l'acquéreur par l'internalisation d'opérations permettant d'éviter une double marge ou d'accroître le pouvoir de marché en créant des barrières à l'entrée.

L'internalisation d'une activité consiste pour l'entreprise à intégrer en son sein une relation qui auparavant se réalisait sur le marché. Pour des processus de production, l'intégration

technique peut générer des économies substantielles. Ainsi, de nombreuses entreprises sidérurgiques se sont intégrées en aval, afin d'associer sur un même site la fabrication de l'acier et son laminage : le laminage continu dégage en effet des économies techniques considérables.

> Coca-Cola ou Pepsi-Cola se limitent traditionnellement à vendre leur sirop de base à des embouteilleurs indépendants et se contentent de leur licencier la marque. Cependant, ils rachètent parfois des embouteilleurs, ce qui peut paraître paradoxal puisque cette activité est moins rentable et nécessite de lourds investissements dans les achats, la ligne d'embouteillage, le stockage et la livraison. Pourtant, racheter des embouteilleurs permet de rationaliser leurs capacités de production mais aussi de s'assurer un meilleur accès au marché et d'être plus réactif en cas de lancement de nouveaux produits. De plus, acquérir des embouteilleurs qui travaillent étroitement avec la grande distribution permet de dynamiser le marché en s'assurant une meilleure place dans les linéaires.

Certaines entreprises peuvent enfin acheter un fournisseur ou un distributeur pour surveiller les évolutions de l'environnement, des technologies et des coûts, ce qui les place dans une position plus favorable dans la négociation avec les autres fournisseurs ou distributeurs. Le rachat d'entreprises situées en aval (prescripteurs ou distributeurs, par exemple) permet de créer une demande captive et représente une barrière à l'entrée pour les concurrents potentiels de l'entreprise acquéreuse. Néanmoins, de telles acquisitions posent un problème de conflit d'intérêt vis-à-vis des autres fournisseurs du distributeur acquis puisqu'ils sont aussi des concurrents.

> Le rachat de Sephora par le groupe LVMH a souligné ce type de difficultés puisqu'offrir des conditions privilégiées à ses propres marques (telles que Dior ou Givenchy) pouvait conduire à une détérioration des relations avec d'autres fournisseurs, tels que Chanel ou Hermès, et finalement nuire aux intérêts de Sephora.

2 Pourquoi faire des fusions ou des acquisitions ?

Par opposition à la croissance organique, le principal avantage de la croissance externe est la rapidité de développement puisqu'elle consiste à renforcer des positions déjà acquises (part de marché, marque, implantation internationale) ou des compétences déjà développées (savoir-faire technologique ou managérial). Les fusions-acquisitions permettent donc d'améliorer la position concurrentielle, soit en jouant sur sa taille et son pouvoir de négociation, soit en créant de la valeur par la mise en œuvre de synergies.

Les fusions-acquisitions créent de la valeur lorsque le rapprochement entre les deux entreprises produit une richesse supplémentaire. Une acquisition peut aussi permettre d'extraire de la valeur de la cible en améliorant les performances de l'entreprise acquise indépendamment de toute synergie[3]. On est alors dans une situation similaire à un rachat d'entreprise par une firme de *private equity*.

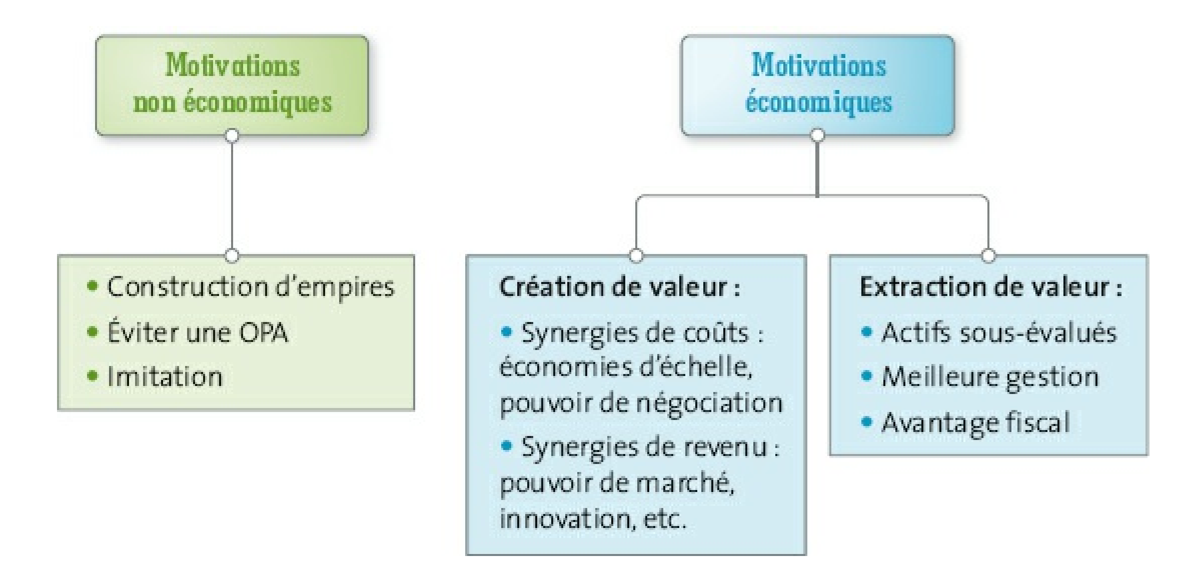


Figure 14.1 **Les motivations des fusions-acquisitions**

2.1 Les motivations de nature économique

2.1.1 Créer de la valeur

Les synergies de coûts et de revenus sont les justifications économiques des fusions-acquisitions dans la mesure où elles permettent de donner plus de valeur au nouvel ensemble qu'aux firmes prises séparément. Les synergies de coûts créent de la valeur par la mutualisation de certaines fonctions (opérationnelles ou support) des deux chaînes de valeur. Les synergies de revenus s'appuient, elles, sur la complémentarité des actifs qui permet d'élargir l'offre et de gagner de nouveaux clients, par exemple grâce à des promotions croisées. C es deux types de synergies peuvent coexister dans une même opération.

> En 2009, Disney a racheté Marvel pour 4 milliards de dollars. La rencontre de deux univers très différents avait de quoi surprendre. Cependant, Disney a pu accéder au large catalogue des super-héros et réaliser de nouveaux films, lancer de nouvelles séries télévisées et de nombreux produits dérivés. Le film *The Avengers* s'est soldé par un grand succès. S'appuyant sur les savoir-faire technologique et marketing de Disney, Marvel s'est de son côté développé dans le domaine du jeu vidéo et des jouets.

> Avec l'acquisition d'Airgas pour 12,5 milliards d'euros en 2015, Air Liquide réalise l'opération de croissance externe la plus importante de son histoire, ce qui devrait accroître son chiffre d'affaires de 30 % (environ 18 milliards d'euros). Air Liquide redevient ainsi numéro un mondial des gaz industriels devant l'allemand Linde et rééquilibre son centre de gravité vers l'Amérique du Nord. Airgas propose aussi des services en fournissant des équipements et des accessoires nécessaires à l'utilisation des gaz. L'entreprise possède ainsi 1 100 magasins en propre à travers les États-Unis, où les professionnels peuvent venir acheter leur équipement de sécurité. Airgas a également développé une plateforme d'e-commerce où elle réalise 10 % de son chiffre d'affaires. Air Liquide accélère ainsi sa stratégie de désintermédiation pour se rapprocher de ses consommateurs finaux et élargit son offre en s'appuyant sur le réseau de distribution multicanal le plus développé du marché américain.

Si les synergies constituent un objectif majeur des fusions-acquisitions, un des enjeux est cependant que ces synergies soient suffisamment importantes pour justifier le prix de l'acquisition et les coûts d'intégration. Or les synergies sont souvent difficiles à évaluer (surtout les synergies de revenus) et encore plus difficiles à réaliser. Par ailleurs, la mise en place des synergies exige aussi des investissements. Il faut donc s'efforcer de bien évaluer les revenus

futurs, les économies réalisées, les coûts induits et mettre ces données en rapport avec le prix payé. Ce ratio déterminera si l'opération est créatrice de valeur ou non.

2.1.2 Faire des économies d'échelle et de gamme

Les acquisitions permettent de dégager des économies d'échelle lorsque les entreprises qui fusionnent appartiennent au même secteur activité. Les firmes concernées fabriquent ou commercialisent les mêmes produits et l'accroissement des volumes leur permet de baisser le coût de revient unitaire. Les économies d'échelle concernent donc les acquisitions horizontales ainsi que les acquisitions de consolidation géographique.

> En achetant Reebok en 2005, Adidas gagne des parts de marché aux États-Unis tout en profitant des effets de masse sur la production et sur les achats. Les acquisitions sont donc un moyen d'atteindre une taille critique (comprise ici comme un volume suffisant pour amortir les coûts fixes), non seulement dans la production, mais aussi sur d'autres fonctions comme la recherche-développement ou la publicité.

Ainsi, dans des secteurs à fort contenu technologique (aéronautique, électronique de défense, télécommunications, pharmacie), les fusions permettent d'amortir sur des volumes de vente accrus les frais de recherche et développement qui peuvent représenter jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires.

Les acquisitions, quand elles visent une diversification liée, permettent de dégager des économies de champ (ou *economies of scope*[4]), qui reposent sur le partage d'actifs de même nature entre des activités différentes. Les économies de champ consistent donc à produire des *outputs* différents à partir d'un même *input* et se distinguent des économies d 'échelle dans la mesure où le partage d'actifs concerne des produits différents, qui ne sont pas substituables, et donc pas directement concurrents.

2.1.3 Augmenter le pouvoir de négociation et le pouvoir de marché

L'effet de taille induit par les fusions-acquisitions confère souvent un pouvoir de négociation accru qui permet d'obtenir de meilleures conditions auprès des fournisseurs ou des clients et des distributeurs.

Les fusions-acquisitions horizontales réduisent ainsi mécaniquement le nombre de concurrents et accroissent le niveau de concentration relatif par rapport aux autres acteurs de la filière. C'est pourquoi il existe une réglementation dite antitrust, plus ou moins contraignante selon les pays, pour éviter une trop forte concentration de certains secteurs d'activité. Un pouvoir de négociation trop élevé, se rapprochant du pouvoir monopolistique ou oligopolistique, fausse en effet la concurrence et se réalise au détriment du client final qui se voit imposer un prix sans autre choix.

> Le groupe suédois Electrolux avait soumis une offre de 3,3 milliards de dollars en 2014 pour racheter la division électroménager de General Electric. Cette opération devait permettre à Electrolux de passer d'un chiffre d'affaires de 17 milliards de dollars à 22,5 milliards de dollars. Mais le projet de rachat a été bloqué par le département de la Justice américain qui estimait que cette acquisition entraînerait une hausse des prix de produits comme les gazinières ou les plaques de cuisson et laisserait deux groupes dominer le marché, Electrolux et Whirlpool.

> Au début de l'année 2012, UPS, leader mondial de la messagerie, a renoncé à acquérir son concurrent néerlandais

TNT, numéro 2 en Europe derrière DHL. L'acquisition aurait fait d'UPS le leader européen de la messagerie et de la logistique et aurait renforcé sa domination mondiale face à Fedex. Cette OPA amicale s'est heurtée aux contraintes opposées par la Commission européenne qui craignait que la concurrence dans le secteur de la distribution des petits colis soit faussée par la réduction du nombre d'opérateurs et la formation d'un duopole avec DHL. En revanche, Fedex a pu acquérir TNT pour 4,4 milliards d'euros, ce qui lui donnera la deuxième place en Europe derrière DHL, filiale de Deutsche Post.

Les acquisitions verticales renforcent aussi le pouvoir de négociation d'une entreprise dans la mesure où elle contrôle la filière et peut ainsi évincer ses concurrents en créant des barrières à l'entrée ou en leur vendant, par exemple, des matières premières à un prix bien supérieur à celui réalisé en interne au sein de la même entreprise (voir le chapitre 6).

2.1.4 Accéder à des ressources complémentaires

Une acquisition peut permettre d'accéder à des ressources complémentaires ou des compétences qu'il serait trop coûteux ou trop long de développer en interne, que ce soit une marque, avec son positionnement spécifique et ses clients, ou une technologie.

L'acquisition de Pixar par Disney a permis au géant mondial du divertissement d'accéder aux compétences tangibles et intangibles de Pixar dans les logiciels d'animation où Disney avait du retard, ainsi que dans la création de scénarios innovants pouvant répondre à la fois aux attentes des enfants et des adultes.

Parfois l'entreprise peut réaliser des acquisitions pour renouveler en profondeur son portefeuille d'activités et de compétences et se réorienter stratégiquement. L'acquisition est en quelque sorte un moyen de survie ou au moins de changement radical de positionnement stratégique.

En 2015, Dell a fait l'acquisition d'EMC, une entreprise spécialisée dans le stockage de données pour un montant de 67 milliards de dollars. Cette acquisition vise à transformer Dell en profondeur et à déplacer le centre de gravité de son portefeuille d'activités.

Dell subit en effet depuis le milieu des années 2000 le déclin des ventes de PC, en recul au profit des tablettes et des smartphones. Dell s'est donc efforcé de réduire sa dépendance au PC. Sa diversification dans les smartphones, les tablettes ou les lecteurs MP3 ayant échoué, Dell a choisi de se tourner vers les services aux entreprises, où la croissance et les marges sont plus fortes. Ainsi en 2009, Dell a acquis Perot Systems, l'un des leaders américains des services informatiques (équipements réseaux, sécurité informatique, logiciel, stockage, etc.). Dell a progressivement diversifié son portefeuille d'activités en acquérant des spécialistes des logiciels et des services aux entreprises tels que Compellent, Ocarina Networks ou Credant Technologies. Mais en 2014, Dell générait encore 27,3 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans les PC et 8,9 milliards dans les serveurs. Aussi l'acquisition d'EMC est-elle un véritable saut stratégique. Après ce rachat, le nouvel ensemble sera leader dans les serveurs, le stockage et le « *cloud computing* ». Au moment de l'acquisition, EMC réalisait 16,5 milliards de dollars de revenus dans le stockage sur un total de 24 milliards de dollars de chiffre d'affaires. À la complémentarité des activités s'ajoute celle des clients puisque EMC est bien placé chez les grands comptes. Au terme du rapprochement, les deux entreprises afficheront plus de 80 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Si la position de Dell semble sortir renforcée de cette acquisition, il faut souligner que l'intégration de deux grosses entreprises situées sur des marchés matures ne sera pas simple. Certes, le stockage de données dans les « *data centers* » et les logiciels d'extraction puis de traitement de données sont des activités en croissance. Mais Dell-EMC va être confronté à la concurrence d'IBM, HP ou Microsoft, ainsi qu'à celle de Google ou Amazon qui offrent désormais des services de *cloud* très performants. EMC a d'ailleurs vu sa croissance fortement ralentir ces dernières années.

2.1.5 Extraire de la valeur et revendre l'entreprise acquise

Différents cas de figure permettent à l'acquéreur d'extraire de la valeur d'une acquisition,

c'est-à-dire de s'approprier une valeur latente dans la cible mais non exploitée. L'objectif est alors de réaliser des plus-values à court terme en revendant la cible en l'état ou par « morceaux », notamment si cette dernière est un groupe diversifié.

Les fonds de LBO sont les spécialistes de l'extraction de valeur (voir l'encadré Controverse en début de chapitre), mais des entreprises peuvent aussi réaliser ce type d'opération qui se traduit généralement par des restructurations, des licenciements et une forte pression sur les employés et les managers. Un fonds d'investissement peut aussi, grâce à de fortes incitations financières, favoriser une démarche plus entrepreneuriale et relancer une entreprise assoupie.

> Le rachat de Lacoste par un fonds d'investissement a permis de revaloriser la vieille marque au crocodile grâce à une stratégie marketing et commerciale plus dynamique et mieux ciblée.

Certains acquéreurs « en série » sont passés maîtres dans l'art du *turn around* : ils savent améliorer la productivité de leurs cibles en appliquant des méthodes de gestion éprouvées et particulièrement efficaces, tant d'un point de vue opérationnel que stratégique (voir le mini-cas Hanson Trust).

2.2 Les autres types de motivation

Les motivations personnelles des dirigeants et les facteurs liés à la dynamique concurrentielle jouent aussi un rôle dans le déclenchement des fusions-acquisitions.

Les motivations personnelles des dirigeants

Dans les fusions-acquisitions, aux motifs purement économiques s'ajoutent parfois des motivations d'un autre ordre, par exemple le statut professionnel des dirigeants : être aux commandes d 'une entreprise plus grande, s'enrichir personnellement ou protéger son poste... En effet, la finalisation des opérations de croissance externe implique souvent un intéressement financier des dirigeants. Par ailleurs, la réalisation d'une opération de fusion-acquisition confère un prestige fort pour des managers en quête de pouvoir supplémentaire et de notoriété. Quand ils sont mus par ce genre de motivation, les dirigeants ont tendance à faire passer leurs intérêts propres avant ceux des actionnaires.

> Le groupe allemand TUI a réalisé de nombreuses acquisitions, plus de 20, qui lui ont permis de devenir le leader mondial du *tour operating*. Il a ainsi acquis Hapag Lloyd, Thomas Cook, Thomson et Nouvelles Frontières. Si ces acquisitions peuvent être pertinentes stratégiquement, une étude[5] a montré que le dirigeant de l'entreprise avait bénéficié d'une hausse de salaire de 217 % et de bonus plus importants (ceux-ci étant fixés selon la taille et la quantité d'actifs à gérer). Le dirigeant a aussi bénéficié de gains « symboliques » et relationnels : il a fait son entrée dans le conseil d'administration de sept entreprises dont deux appartenant au CDAX. Il a été nommé président du *board* d'une filiale de la Deustche Bahn et a été contacté pour devenir CEO (*chief executive officer*) de Deutsch Telecom ou de l'électricien RWE.

L'effet d'imitation

Les entreprises peuvent adopter des stratégies d'imitation de leurs concurrents. On assiste ainsi à des vagues de fusions dans certains secteurs.

> La fusion entre BP et Amoco en 1999 a sans doute inspiré le rapprochement entre Exxon et Mobil la même année, puis, quelques mois plus tard, celui d'Elf et Total-Fina, soucieux de ne pas se laisser distancer dans la course à la taille.

Neutraliser ou préempter un concurrent

Les acquisitions peuvent être utilisées pour affaiblir ou faire disparaître un concurrent.

> L'acquisition de WhatsApp par Facebook est une stratégie visant à accroître les revenus de Facebook mais aussi à soustraire la cible à un autre acquéreur potentiel tel que Google ou Microsoft.

Les acquisitions peuvent aussi permettre de bloquer l'accès d'un marché donné à un concurrent.

> Le rachat de Promodès par Carrefour en 1999 était notamment motivé par la volonté d'éviter l'entrée de Wal-Mart sur le marché français. En effet, la situation boursière de l'époque rendait Promodès et Carrefour « OPAbles » par Wal-Mart.

3 Les difficultés des fusions-acquisitions

Les résultats des fusions-acquisitions s'avèrent le plus souvent mitigés, notamment pour l'acquéreur. Dans de nombreux cas, il est bien difficile de créer suffisamment de valeur pour compenser la prime de contrôle qu'ont payée les actionnaires de la société acquéreuse. Paradoxalement, les gagnants de ces opérations sont la plupart du temps les actionnaires de l'entreprise acquise, qui perçoivent cette prime de contrôle, alors que le principe même d'être racheté est en général considéré comme un échec stratégique. Les résultats mitigés des opérations de croissance externe sont attribuables à deux types de facteurs : les surcoûts de la croissance externe, le prix trop élevé et les difficultés à tirer pleinement parti des actifs acquis. Les premiers se manifestent dès la transaction ; les secondes apparaissent quand il s'agit de mettre en œuvre la fusion.

3.1 Les surcoûts des opérations de croissance externe

Si les fusions-acquisitions permettent d'améliorer la situation stratégique d'une firme, elles sont aussi un outil de croissance coûteux et risqué. En effet, la transaction d'acquisition suppose le paiement d'une prime de contrôle qui en augmente le prix par rapport à la valeur objective de la cible. De plus, cette prime s'accroît avec le nombre d'acquéreurs potentiels, qui sont poussés à réviser leur offre à la hausse pour remporter l'entreprise convoitée.

Le prix d'acquisition est également influencé par « l'asymétrie d'information », c'est-à-dire le fait que le vendeur détient davantage d'informations que l'acheteur sur l'entreprise cible. L'entreprise ne connaît jamais tout à fait ce qu'elle achète et parfois, derrière la vitrine, se cachent des problèmes insoupçonnés qui nuiront à la performance du nouvel ensemble. Dans le meilleur des cas, ce que connaît l'acquéreur ce sont d'abord des résultats passés, alors qu'il achète, souvent au prix fort, la promesse hypothétique de meilleurs résultats dans le futur. Or ces derniers dépendent de la mise en œuvre des synergies mais aussi de l'évolution du contexte de l'industrie et de l'économie.

> En 2011, HP a racheté pour 10,2 milliards de dollars l'éditeur de logiciels britannique Autonomy, spécialisé dans la recherche et l'analyse de données complexes. Quelques mois après l'acquisition, HP a été contraint de déprécier la

valeur de cet actif pour près de 9 milliards de dollars après avoir découvert des manipulations comptables. Les dirigeants d'Autonomy ont été accusés d'avoir sciemment trompé HP en gonflant les profits. Ils auraient notamment assimilé à des ventes de logiciels des ventes de matériel, peu rentables mais qui représentaient jusqu'à 15 % des ventes de l'éditeur. En dix-huit mois, l'acquisition a perdu 85 % de sa valeur. À cette annonce, HP a perdu plus de 10 % de sa valeur boursière en une séance.

3.2 Des difficultés à tirer pleinement parti des actifs acquis

3.2.1 Un processus d'intégration souvent coûteux et lourd

La réalisation de synergies suppose une intégration et une rationalisation des activités. Par exemple, la réalisation d'économies d'échelle au niveau de la production exige souvent une centralisation de la production sur un site unique, ce qui entraîne la fermeture ou la restructuration des autres sites. Ces démarches engendrent des difficultés d'ajustement entre les organisations qui peuvent retarder les bénéfices attendus. Et les problèmes d'intégration sont d'autant plus élevés que les firmes acquises sont de grande taille.

Le processus d'intégration exige en outre de mobiliser des ressources en interne qui ne sont alors plus dédiées à la lutte directe contre les concurrents. En se concentrant sur l'intégration, on néglige les évolutions du marché et les mouvements des concurrents.

Lors de la fusion entre HP et Compaq, certains opposants en interne craignaient que HP, occupé à intégrer Compaq, néglige l'innovation, les évolutions des marchés ou les progrès des concurrents et perde finalement en compétitivité. Les dirigeants de Dell et Sun s'étaient publiquement frottés les mains et avaient annoncé que le rapprochement, loin d'être une menace, représentait une opportunité pour leurs entreprises respectives !

3.2.2 Des actifs moins intéressants que prévu

Certaines acquisitions se révèlent moins intéressantes que prévu en raison de la perte de certaines ressources clés.

Après le rachat de Gucci à un prix élevé par Kering en 1999, Tom Ford et Domenico de Sole, le duo qui dirigeait l'entreprise et qui était considéré comme l'auteur du renouveau de la marque, ont annoncé leur départ pour cause de mésentente avec leur actionnaire. La valeur boursière de l'entreprise s'en est trouvée immédiatement affectée.

Les mesures de restructuration peuvent entraîner le départ de managers et d'employés détenteurs de savoirs managériaux ou techniques précieux pour l'entreprise. Elles entraînent aussi une perte de motivation d'une partie des salariés, qui peuvent se sentir lésés par les changements souhaités par l'acquéreur ou menacés par les restructurations à venir.

L'exemple de Daimler-Chrysler (voir le mini-cas ci-après) illustre les différents problèmes rencontrés dans le cadre des fusions-acquisitions. Il met en évidence la question de l'évaluation de la cible, ainsi que les difficultés liées à la fusion effective de deux entreprises très différentes.

Dans la phase d'intégration, il existe une tension entre deux logiques :

- d'un côté, une intégration étroite est nécessaire pour mettre en œuvre les synergies ;
- d e l'autre, il est nécessaire de ne pas détruire de valeur dans la cible et de préserver des

ressources rares et spécifiques, ce qui impose souvent de maintenir une certaine indépendance entre les deux entreprises.

De façon générale, les fusions-acquisitions peinent à faire bénéficier l'acquéreur de l'intégralité des ressources acquises et des bénéfices liés à la taille rapidement atteinte. C'est pourquoi on peut dire que les fusions-acquisitions souffrent de « déséconomies de compression du temps », c'est-à-dire qu'elles ne parviennent pas à tirer parti de la croissance qu'elles ont réalisée trop rapidement. À croissance égale, les fusions-acquisitions coûtent plus cher que la croissance interne – la prime d'acquisition en représente l'une des matérialisations – et elles aboutissent rarement au même niveau d'optimisation des ressources. En termes d'arbitrage coût/bénéfice, les fusions-acquisitions optent donc pour la rapidité de la croissance au détriment de son coût.

MINI-CAS d'entreprise



La fusion Daimler-Chrysler, autopsie d'un échec

On estime que la fusion entre l'américain Chrysler et l'allemand Daimler-Benz, réalisée en 1998, a coûté plus de 12 milliards de dollars en termes de destruction de valeur au cours de ses neuf années d'existence, c'est-à-dire jusqu'à la scission d'août 2007. Cette perte de valeur a affecté Chrysler, acheté par Daimler-Benz pour 36 milliards de dollars et revendu pour 7,4 milliards de dollars au fonds d'investissement Cerberus. Elle a aussi pesé sur Daimler, dont les résultats financiers se sont détériorés au cours de la période.

• Objectifs attendus de la fusion

Pourtant, au moment de la transaction en 1998, le rapprochement était jugé pertinent. Daimler-Benz se présentait comme l'exemple même de la réussite dans l'industrie automobile européenne, notamment sur les produits haut de gamme grâce à la marque Mercedes. De son côté, Chrysler se relevait de ses difficultés passées et mettait en avant une bonne rentabilité, supérieure à celle de ses concurrents. Les activités des deux entreprises apparaissaient alors complémentaires, tant au niveau géographique qu'au niveau des gammes. L'objectif était de créer un géant international de l'automobile, avec un chiffre d'affaires consolidé de 1 000 milliards de dollars. Parallèlement, nombre de synergies futures avaient été mises en avant pour justifier cette opération largement saluée par les analystes : mise en commun des achats, de la distribution, de la recherche-développement et mise en place de plateformes communes avec des pièces identiques pour les deux marques…

• Échec de la mise en œuvre

Cette fusion a été un échec retentissant. Différents arguments, liés à des problèmes de

mise en œuvre, d'intégration et de départs de ressources clés, combinés à un retournement de la conjoncture économique, expliquent ce constat. L'échec observé est d'autant plus important que le prix payé par Daimler-Benz pour acquérir Chrysler était très élevé : il représentait une prime de 28 % par rapport au prix de l'action, prix justifié par la bonne santé du constructeur américain à l'époque. Or les cultures et les organisations des deux groupes étaient difficilement compatibles : l'organisation stricte des Allemands contrastait avec l'autonomie des Américains. Les différences culturelles, pourtant anticipées, ont été mal gérées. Les ingénieurs allemands craignaient de voir baisser la qualité de leur modèle s'ils développaient trop intimement des modèles avec Chrysler tandis que les Américains mettaient fièrement en avant leurs bons résultats, oubliant les faiblesses structurelles de Chrysler.

Les synergies ont donc été difficiles à mettre en œuvre. Les projets initiaux de plateformes communes n'ont pu être réalisés en raison de différences trop importantes entre les modèles Chrysler, à traction avant (ou à quatre roues motrices pour les Jeep), et l'essentiel des modèles Mercedes, à propulsion arrière. En outre, les dirigeants de Chrysler, sur lesquels Daimler comptait s'appuyer pour transmettre un savoir-faire spécifique, ont quitté l'entreprise. Les cultures d'entreprise et les manières de travailler, très différentes, n'ont pu se combiner. Enfin, des problèmes de gouvernance ont contribué à l'échec. En particulier, la volonté affichée de Daimler-Benz de réaliser une « fusion entre égaux » s'est avérée trompeuse, Chrysler devenant une simple division du groupe. Et Mercedes, en tentant de rapprocher certains modèles, a perdu en réactivité et en qualité, ce qui a profité à ses concurrents directs, BMW et surtout Audi. ■

Source : d'après Steinmann L., 2001.

QUESTIONS ›››››› **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. À quel type de fusion-acquisition appartient l'opération Daimler-Chrysler ? Quelles en étaient les motivations ?

2. En termes de stratégie, de structure et d'identité, quelles sont les principales raisons de cet échec ?

3. Comment se fait-il que les entreprises n'aient pas anticipé les difficultés de mise en œuvre ?

4 Mettre en œuvre les fusions-acquisitions

Le**processus d'acquisition** comprend différentes phases qui commencent par une formulation de la stratégie de l'acquéreur, suivie par la sélection et l'analyse des cibles potentielles. Une fois ces préliminaires réalisés, le processus d'acquisition débute avec une évaluation

stratégique et financière de la cible – ou *due diligence* – et se termine par une négociation du prix et des conditions d'acquisition avant clôture de la transaction. Une fois la transaction réalisée, commencent la prise de contrôle et le processus d'intégration[6].



Figure 14.2 **Les sept phases du processus d'acquisition**

4.1 Formuler une stratégie d'acquisition

Cette étape consiste à analyser la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différentes activités et à déterminer les voies et les modalités de développement : croissance interne, alliance ou croissance externe. Il est en effet nécessaire d'évaluer la pertinence d'une acquisition par comparaison aux autres voies possibles.

4.2 Définir les critères d'acquisition

La deuxième étape consiste à déterminer des critères permettant d'opérer une première sélection des cibles intéressantes pour l'entreprise (pratique du *screening*)[7]. Les critères varient selon le type d'acquisition réalisé et les objectifs recherchés. De façon générale, différents critères relatifs à la cible peuvent être pris en considération :

– taille relative (seuil minimal et maximal de chiffre d'affaires) ;
– zone géographique ;
– type de clientèle ;
– type de technologie utilisée ;
– part de marché ;

– composition des gammes ;
– potentiel technologique, industriel, commercial ou financier ;
– risque financier.

4.3 Analyser les cibles potentielles

4.3.1 Attractivité des cibles

L'évaluation de l'attractivité de chaque cible comporte une analyse financière et une analyse stratégique, souvent complétée par un bilan social (organisation humaine, politique de rémunération, pratiques en matière de syndicalisation…) et un diagnostic fiscal, juridique et informatique.

> En 2013, Facebook, qui avait acquis Instagram en 2012 pour moins de 1 milliard de dollars, a essayé de racheter Snapchat, l'application de partage éphémère de photos et de vidéos pour 3 milliards de dollars. Le prix a été jugé trop faible et l'opération a échoué. En revanche, en 2014, Facebook a fait l'acquisition de la messagerie instantanée WhatsApp, pour le montant assez élevé de 22 milliards de dollars. C'est la plus grosse acquisition jamais réalisée par Facebook.
>
> WhatsApp, entreprise créée en 2009 et regroupant une soixantaine de personnes au moment de l'acquisition, a mis au point une messagerie instantanée qui permet d'envoyer via les connexions internet des smartphones des messages (écrits et audio) et des vidéos. Cette messagerie avait déjà franchi la barre de plus de 700 millions d'utilisateurs par mois. Le chiffre d'affaires de WhatsApp était de 16 millions de dollars environ, un chiffre assez faible puisque les utilisateurs peuvent, selon la logique du modèle « *freemium* » télécharger et se servir de l'application gratuitement pendant une année avant de payer ensuite 1 dollar par an. WhatsApp, qui avait privilégié une stratégie de croissance connaissait d'ailleurs des pertes d'exploitation de l'ordre de 26 millions de dollars.
>
> Facebook, au moment du rachat, connaissait une croissance de son chiffre d'affaires, pour une base de 1,35 milliard d'utilisateurs et son bénéfice net avait été doublé. Pourtant l'entreprise estimait nécessaire d'accroître son nombre d'utilisateurs et de réagir à la désertion progressive des adolescents, ces derniers préférant des applications comme Instagram, SnapChat ou WhatsApp. Certes Facebook possède sa propre messagerie, Messenger, mais peu d'utilisateurs l'utilisent. Pour Facebook, acheter WhatsApp était donc l'occasion d'acquérir une énorme base d'utilisateurs, de trouver un relais de croissance auprès des jeunes et de renforcer sa présence sur les smartphones et les tablettes.
>
> Mais le prix était élevé : selon le montant de l'acquisition, les utilisateurs de WhatsApp étaient valorisés 42 dollars. Facebook justifiait le montant de l'acquisition par la valeur stratégique de WhatsApp. L'acquisition était aussi le moyen de neutraliser un concurrent potentiel, de contrer des rivaux directs comme WeChat, Line ou Viber et aussi d'anticiper la possibilité d'une acquisition de WhatsApp par Google.
>
> La question est de savoir comment Facebook pourra gagner de nouveaux utilisateurs grâce à WhatsApp. L'enjeu est aussi de monétiser son audience auprès des entreprises. Facebook pourrait par exemple transposer à WhatsApp la possibilité pour les utilisateurs de « liker » les pages concernant les entreprises pour ensuite vendre des publicités. De plus, les utilisateurs de smartphones étant géolocalisables et leurs comportements analysés au plus près, on peut imaginer des campagnes publicitaires ciblées. Il n'en reste pas moins que les synergies demeurent hypothétiques et l'avenir de WhatsApp incertain. Par ailleurs, il existe toujours le risque qu'une nouvelle application détrône WhatsApp.

4.3.2 Analyse financière des cibles

L'étude de l'attractivité de la cible se limite dans la plupart des cas à l'analyse financière classique. Ce travail est généralement pris en charge par les banques d'affaires, chargées d'organiser la transaction entre l'offreur et la cible. Mais il faut réaliser en parallèle une analyse stratégique de la cible.

L'analyse financière permet de vérifier si l'entreprise est saine sur le plan financier, et

éventuellement si elle offre des opportunités de réalisation de plus-values financières pour l'acquéreur (capacité d'endettement inutilisée, accès à des liquidités importantes, parc immobilier sous-évalué, par exemple).

EN PRATIQUE

L'analyse financière de la cible

L'analyse financière de la cible consiste à étudier sur plusieurs années :

- ✔ **le compte de résultat** : il permet d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de divers soldes intermédiaires de gestion, du résultat net ;
- ✔ **le tableau des emplois et ressources** : il permet de connaître la politique d'investissement, la capacité d'autofinancement, l'évolution des fonds propres et la politique d'endettement de la cible ;
- ✔ **le bilan** : il permet de connaître la structure du capital ainsi que la composition des immobilisations nettes, des stocks et de la trésorerie ;
- ✔ enfin, **l'analyse des ratios d'exploitation** (rentabilité économique = résultat net/chiffre d'affaires ; rentabilité financière = résultat net/capitaux propres ; niveau d'endettement = endettement/capitaux propres) permet de comparer la cible par rapport à la moyenne du secteur auquel elle appartient.

4.3.3 Analyse stratégique des cibles

Plusieurs éléments sont à considérer dans l'analyse stratégique de la cible :

- la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différents marchés (part de marché, risque de nouveaux concurrents, qualité de la gamme, durabilité de l'avantage compétitif, analyse de la structure de coût) ;
- le potentiel de développement de l'entreprise par ses propres ressources (qualité du management, ressources technologiques, industrielles, commerciales et financières) ;
- le potentiel de synergies entre l'acquéreur et la cible et les rationalisations envisageables (existence d'actifs redondants, potentiel d'économies d'échelle, complémentarité des zones géographiques).

4.3.4 Disponibilité des cibles

Pour chaque cible, il est crucial de s'assurer qu'il est possible d'en prendre le contrôle. Le secteur auquel appartient la cible peut être protégé par l'État, par exemple s'il appartient à une industrie stratégique (aéronautique, électronique de défense). La réglementation relative aux concentrations d'entreprises ou aux investissements transnationaux constitue également un

facteur à prendre en compte. Par ailleurs, la structure de l'actionnariat peut être un obstacle à la prise de contrôle. Deux éléments sont à prendre en compte : le type d'actionnaires (individu, famille, groupe, institutionnels, public) et le degré de concentration du capital (part des principaux actionnaires, part des actions cotées, répartition des droits de vote).

4.4 Valoriser les cibles sélectionnées

Suite à l'analyse de la cible, il faut procéder à son évaluation financière. Deux valeurs sont à prendre en considération : la valeur intrinsèque de la cible d'une part, et la valeur relative de l'acquisition d'autre part.

- **La valeur intrinsèque** de la cible correspond à la valeur financière de l'entreprise en l'état, indépendamment des effets bénéfiques de la fusion (c'est-à-dire sans prise en compte de synergies éventuelles avec l'acquéreur, ni de la mise en œuvre d'une politique de redressement ou de revente d'actifs avec plus-values financières).

- **La valeur relative** intègre, en plus de la valeur intrinsèque, le potentiel de création de valeur. Il existe plusieurs valeurs relatives pour une même cible qui dépendent de la capacité de l'acquéreur à agir sur les revenus et les coûts de fonctionnement de la cible. La valeur relative varie donc en fonction des ressources financières, technologiques et commerciales de l'acquéreur.

4.4.1 La valeur intrinsèque

La valeur d'une entreprise est la somme de son capital et de sa dette. Pour prendre le contrôle de l'entreprise, il faut acheter le capital aux actionnaires. Pour les cibles cotées, la valeur du capital est reflétée par la capitalisation boursière (cours de Bourse multiplié par le nombre d'actions). C'est théoriquement le prix minimal à payer pour prendre le contrôle d'une société. Pour les entreprises non cotées en Bourse, il est indispensable de disposer d'autres méthodes d'évaluation. Même pour les cibles cotées, la capitalisation boursière ne donne pas toujours une évaluation qui satisfasse à la fois l'acheteur et le vendeur. En effet, de nombreuses transactions résultent du fait que l'acheteur et le vendeur estiment que la cible est sous-évaluée par la Bourse. Bien sûr, le vendeur a intérêt à maximiser cet écart alors que l'acheteur a intérêt à le minimiser. Compte tenu des asymétries d'information, l'acquéreur doit procéder à sa propre estimation de la valeur intrinsèque de l'entreprise.

> Le prix de 12,5 milliards d'euros payé par Air Liquide pour l'acquisition d'Airgas a été jugé trop élevé par de nombreux analystes financiers. Les actionnaires d'Airgas ont reçu une offre de 143 dollars par action. C'était presque trois fois plus que le prix proposé par le concurrent Air Products en 2010 et ce prix représente une prime de 50% par rapport à la valeur moyenne du groupe Airgas au cours du mois précédant l'annonce de l'opération. Il représente aussi une prime de 20,3 % par rapport au cours le plus élevé de l'action sur les 52 dernières semaines. Le marché a donc accueilli frileusement l'acquisition et le lendemain de l'annonce de l'opération, le cours de Bourse d'Air Liquide a baissé de 7%.

EN PRATIQUE

Calculer la valeur intrinsèque de la cible

Plusieurs méthodes ont été élaborées pour estimer la valeur intrinsèque. Parmi celles-ci, on distingue les méthodes comptables, fondées sur la valeur patrimoniale de l'entreprise, et les méthodes financières, fondées sur la valeur de rentabilité (ou valeur de marché) de l'entreprise. Pour une même opération, il est conseillé d'appliquer différentes méthodes.

1. Les méthodes comptables

✔ L'évaluation patrimoniale évalue l'entreprise en fonction de ses actifs. La valeur comptable des actifs, telle qu'elle apparaît dans le bilan, reflète généralement mal la réalité économique. C'est pourquoi on évalue les actifs en estimant soit leur coût de remplacement, soit leur valeur de revente sur le marché secondaire.

✔ Dans le premier cas, on cherche à évaluer ce que coûterait à l'acquéreur la constitution d'actifs identiques : cette méthode est appropriée aux décisions d'arbitrage entre croissance interne et externe.

✔ Dans le second cas, la valeur de revente des actifs peut être estimée par la valeur à la casse (vente des actifs dans des conditions de liquidation les plus défavorables), la valeur de liquidation (valeur marchande des actifs sur le marché secondaire en cas de cessation d'activité) ou par l'actif net réévalué.

✔ L'actif net réévalué est la méthode comptable d'évaluation des entreprises la plus fréquemment utilisée et consiste à réévaluer (ou déprécier) des éléments de l'actif, et éventuellement du passif, en fonction de leurs plus-values (ou moins-values) latentes (actifs de production invendables, augmentation de la valeur d'un immeuble depuis son inscription à l'actif, vétusté de certains locaux).

✔ Généralement, on ajoute à cette valeur patrimoniale des éléments qui ne figurent pas au bilan, mais qui apportent à l'entreprise une capacité distinctive qui génère une rentabilité supérieure. Il s'agit d'actifs incorporels tels que la marque, le fonds de commerce, la notoriété, le potentiel de développement humain, un emplacement géographique favorable. Cette survaleur qui s'ajoute à la valeur patrimoniale correspond à la notion de *goodwill*.

2. Les méthodes financières

✔ Contrairement aux méthodes comptables, qui ne prennent en compte que les performances passées, les méthodes financières intègrent les perspectives de développement de la cible puisqu'elles évaluent les entreprises à partir de leur rentabilité prévisionnelle. L'entreprise n'est donc plus évaluée en fonction des actifs constitutifs de son patrimoine, mais en fonction des flux de fonds financiers qu'elle sera à même de générer suite au rachat.

✔ La méthode la plus fréquemment utilisée est l'actualisation des *cash-flows* espérés (DCF : *Discounted Cash Flows*). Elle consiste à évaluer les flux de liquidités futurs qui seront générés par les actifs de l'entreprise sur une période déterminée, à les actualiser au coût du capital de manière à estimer leur valeur présente, à laquelle on ajoute une valeur finale également actualisée.

Cette méthode implique de déterminer les paramètres suivants :
– les flux prévisionnels de liquidités : résultat d'exploitation, majoré des dotations aux amortissements et des autres charges non déboursées, et diminué des investissements et de l'augmentation du besoin en fonds de roulement ;
– la période de prévision : il est rare qu'elle soit supérieure à dix ans ;
– le taux d'actualisation : il est lié au risque du projet d'investissement. On a généralement recours au coût du capital évalué par le MÉDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers), qui détermine le taux de rendement exigé par les actionnaires, comme la somme d'un taux sans risque (celui des bons du Trésor) et d'une prime de risque qui dépend de la volatilité du titre, considéré par rapport au marché (*bêta*) et de la prime de risque du portefeuille de marché ;
– la valeur finale (résiduelle) : elle peut être estimée à partir du bilan prévisionnel ou des *cash-flows* de la dernière année, par exemple. Notons que plus la période de prévision est courte, plus le poids de la valeur terminale est important. Il est très fréquent que les prévisions soient réalisées sur trois à cinq ans, ce qui conduit à reporter sur la valeur terminale près des deux tiers de la valeur totale.

Compte tenu des difficultés d'application des méthodes comptables et financières, de nombreux banquiers d'affaires se contentent de calculer une valeur intrinsèque approximative en considérant que celle-ci est un « multiple » du niveau de profit annuel : on dit ainsi qu'une société « vaut » dix ans de résultat opérationnel ou quinze ans de résultat net. Il arrive même que l'on estime le prix en fonction du chiffre d'affaires : dans tel secteur, les entreprises valent environ un an de chiffre d'affaires !

Les fonds d'investissement, qui rachètent principalement des entreprises non cotées, ont un raisonnement analogue lorsqu'ils estiment la valeur des cibles par un multiple de l'**EBITDA** (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization,* c'est-à-dire une sorte de *cash-flow* brut, calculé en prenant le résultat avant frais financiers, impôts, amortissement et dépréciations) ou l'**EBIT** (*Earning Before Interest and Taxes*, qui correspond à la notion de résultat opérationnel).

Le calcul le plus fréquemment effectué consiste à multiplier le résultat prévisionnel de l'entreprise par un facteur appelé **PER** (*Price/Earning Ratio* : ratio du prix de l'action sur le bénéfice par action). Plus les perspectives de croissance de l'entreprise sont favorables, plus le PER doit être élevé, car les investisseurs sont en principe prêts à survaloriser les bénéfices futurs de cette entreprise par rapport à son niveau de bénéfice actuel.

Dans toutes ces approches, le PER et autres multiples sont estimés à partir de « comparables », c'est-à-dire d'entreprises qui ont deux caractéristiques :

- leurs activités et leur structure sont assez semblables à celles de la cible ;
- leur valeur est connue, soit parce qu'elles sont cotées, soit parce qu'elle ont été acquises récemment.

L'idée est que l'acquéreur paiera davantage que les multiples des comparables si la cible présente des perspectives supérieures en termes de croissance, de rentabilité et de génération de liquidités.

4.4.2 La valeur relative

Si les méthodes pour estimer la valeur intrinsèque de l'entreprise sont largement pratiquées, il est également important d'estimer la valeur relative de la cible en prenant en compte les caractéristiques de l'acquéreur. Cette étape permet de déterminer un seuil maximal de prix à payer, au-delà duquel toute chance de réaliser une acquisition rentable risquerait d'être compromise. Le paiement d'une prime d'acquisition aux actionnaires de la cible en sus de la valeur intrinsèque ne se justifie en effet que si le potentiel de création de valeur est suffisamment élevé pour compenser ce surcoût. La méthodologie utilisée pour évaluer ce potentiel de création de valeur a été élaborée à partir des mécanismes de création de valeur que nous avons présentés dans la première section du chapitre.

La valeur relative de la cible varie en fonction du potentiel de création de valeur que chaque offreur sera à même de créer. Ainsi, une cible sera plus ou moins importante pour chaque acheteur, ce qui explique les surenchères auxquelles on assiste dans les cas d'acquisitions hostiles. De façon générale, la méthode des *cash-flows* actualisés suppose de prendre en compte un certain nombre d'hypothèses quant au potentiel de création de valeur futur, et notamment de synergies créées. Par conséquent, la prudence est de mise : les résultats obtenus sont soumis à toutes sortes d'erreurs, souvent à cause d'hypothèses trop optimistes sur l'évolution de l'activité ou sur le potentiel de synergie.

Même en prenant des hypothèses conservatrices, l'évaluation du potentiel de création de valeur manque fréquemment de fiabilité, à cause de l'**asymétrie d'information** entre l'acquéreur et la cible et de la difficulté de quantifier certains gains. Par exemple, les économies d'échelle relatives aux services fonctionnels ou administratifs et les gains liés à des transferts de savoir-faire sont difficiles à évaluer. En général, les gains obtenus grâce à un renforcement du pouvoir de marché (tarifs préférentiels auprès des fournisseurs, par exemple) sont plus faciles à estimer.

Outre le problème de quantification, se pose également le problème de la **réalisation concrète des synergies**. La mise en œuvre de synergies de coût passe par des mesures de consolidation physique ou administrative douloureuses. La mise en place de mesures de rationalisation physique comporte un risque important (résistances aux changements, plans sociaux, transfert physique de personnel). Les fusions de réseaux commerciaux sont également risquées, car des phénomènes de « cannibalisation » entre les produits peuvent interférer et avoir des effets délétères sur les parts de marché.

Difficultés d'évaluation et de réalisation sont donc deux sources de surévaluation de la

valeur relative de la cible qui expliquent en partie les échecs constatés dans la mise en œuvre des fusions-acquisitions. En outre, la création de valeur ainsi calculée ne garantit pas forcément un enrichissement des actionnaires de l'acquéreur à hauteur de cette création de valeur. En effet, le marché a souvent anticipé le rachat et les synergies correspondantes, de telle sorte que le prix de l'entreprise prend déjà en compte une partie de l'effet lié à la création de valeur de l'acquisition. Dans ce cas, la plus-value pour les actionnaires de l'acquéreur s'en trouve réduite.

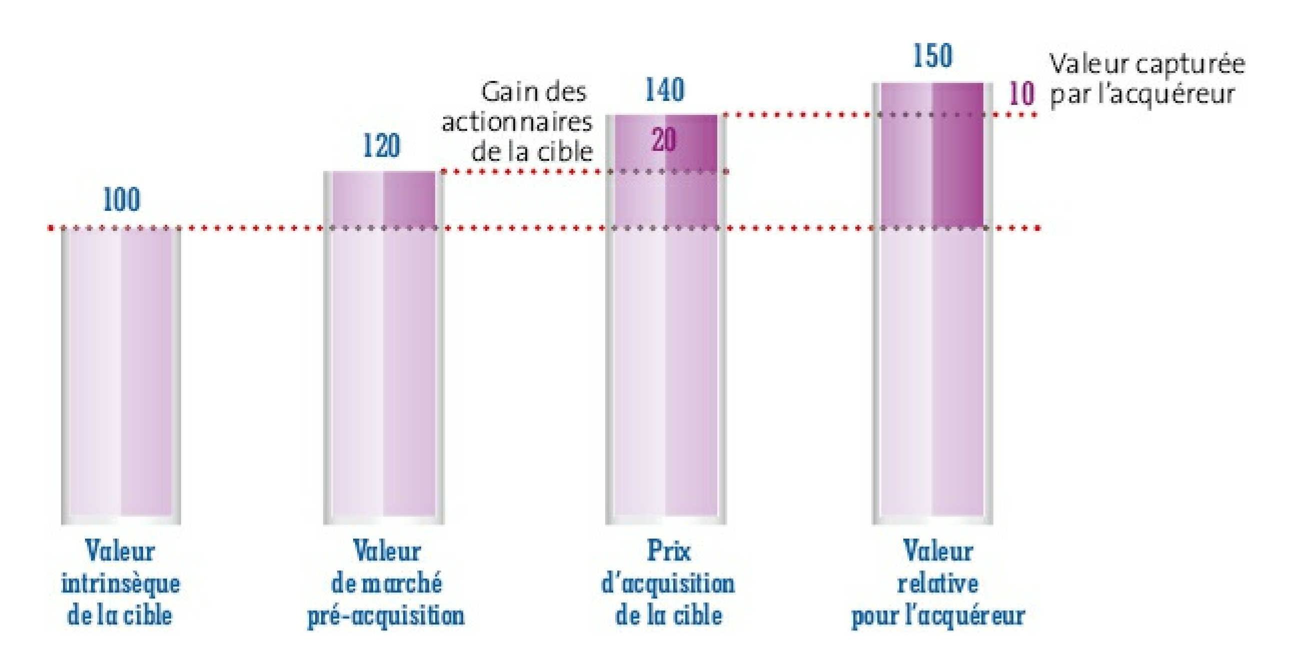


Figure 14.3 **Valeur intrinsèque, prix d'acquisition et valeur relative**

La figure 14.3 résume les mécanismes de création de valeur pour les différents acteurs. Dans l'exemple présenté, la valeur créée par l'acquisition est de 50 (différence entre la valeur intrinsèque de la cible et la valeur pour l'acquéreur) alors que la valeur réellement captée par l'acquéreur n'est que de 10, soit la différence entre la valeur relative et le prix payé (150 – 140 = 10). En pratique, il n'est pas rare que la valeur captée par l'acquéreur soit nulle, voire négative, même si l'acquisition en elle-même crée de la valeur. Remarquons que les actionnaires de la cible gagnent de toute manière l'écart entre le prix d'acquisition et la valeur de marché pré-acquisition, c'est-à-dire 20 dans le cas présenté.

4.5 Négocier le prix d'acquisition

Le prix payé doit se situer entre la valeur intrinsèque de l'entreprise et sa valeur relative. Mais le prix d'acquisition se détermine en fonction de l'offre et de la demande, car le marché des firmes est un marché concurrentiel où plusieurs entreprises peuvent se disputer le droit de prendre le contrôle d'une entreprise[8]. Dans les secteurs où cette concurrence est forte, l'acquéreur est souvent obligé de surenchérir. Il faut alors qu'il se fixe un montant maximal s'il souhaite rentabiliser son investissement. En revanche, il existe des secteurs où l'offre est supérieure à la demande. Il s'agit souvent des secteurs en déclin (textile, construction mécanique), où des entreprises sont mises en vente pour un nombre limité de repreneurs potentiels.

4.6 Intégrer l'entreprise acquise

L'intégration de l'entreprise acquise dépend des objectifs poursuivis par l'acquéreur. Si celui-ci souhaite extraire de la valeur, il s'attachera à redresser la cible avant de revendre. En revanche, si l'acquisition est un moyen de réaliser des synergies, une intégration entre l'acquéreur et l'acquis sera alors nécessaire. Cette intégration est plus ou moins forte selon le type de synergies attendues. Par exemple, l'exploitation de synergies opérationnelles exige une consolidation physique des actifs, alors que le renforcement du pouvoir de négociation ne demande qu'une centralisation administrative de certains services.

EN PRATIQUE

Les différents modes d'intégration des acquisitions[1]



Figure 14.4 **Modes d'intégration des acquisitions**

La matrice ci-dessus montre que le choix du mode d'intégration dépend du type d'acquisition considérée :

1. L'absorption

L'absorption est adaptée aux acquisitions qui impliquent une forte interdépendance stratégique et une étroite combinaison organisationnelle. Ce mode d'intégration est caractéristique des acquisitions horizontales d'assainissement et de consolidation. La création de valeur dépend dans ces contextes de la capacité de l'acquéreur à réduire les coûts à partir d'une rationalisation des actifs (assainissement) ou à dégager des synergies par un rapprochement opérationnel des différentes entités (consolidation).

2. La préservation

La préservation maintient une forte autonomie organisationnelle de la cible et le rapprochement entraîne peu d'interdépendance au niveau stratégique. Le succès de l'acquisition dépend en effet d'une préservation des actifs acquis. Ce mode d'intégration est adapté aux acquisitions verticales et à certaines acquisitions d'extension de marché.

L'expansion géographique au sein d'une nouvelle région par acquisition d'un acteur local important correspond à ce cas de figure lorsque l'activité du pays en question est fortement indépendante.

3. La symbiose

La symbiose est un mode d'intégration hybride délicat à mettre en œuvre. L'acquéreur préserve l'autonomie organisationnelle de la cible tout en tentant d'améliorer sa position stratégique. L'acquéreur cherche aussi à acquérir des compétences spécifiques dont la valeur dépend de la préservation de leur contexte d'origine. Ce mode d'intégration peut être particulièrement adapté aux acquisitions comme substitut à la R&D interne, ainsi qu'à de nombreuses acquisitions d'extension produits ou marché.

Ainsi, l'acquisition d'une entreprise de biotechnologie par un laboratoire pharmaceutique peut échouer si les chercheurs concernés quittent l'entreprise suite au rachat. Pour éviter ce comportement, il faut préserver leur environnement d'origine et ne pas les regrouper avec le département de recherche du laboratoire. Néanmoins, pour tirer parti de l'acquisition, le laboratoire doit savoir « importer » le savoir développé par la cible pour l'appliquer aux activités de l'entreprise.

Dans ses acquisitions, Cisco laisse souvent une grande autonomie aux ingénieurs et aux équipes commerciales de la cible afin de préserver les compétences acquises et de retenir les cadres de l'entreprise. De même, lorsque Disney a racheté Pixar, qui était à la source de ses récents succès, le groupe a pris garde de ne pas détruire les compétences de Pixar dans une absorption risquée. Pixar a ainsi gardé son siège, ses caractéristiques d'organisation et de création, et les principaux postes de la division animation de Disney ont même été confiés à des managers de Pixar.

4. Le mode *holding*

L'acquéreur se comporte en *holding*, c'est-à-dire qu'il choisit de ne pas intégrer la cible et de lui laisser une totale autonomie organisationnelle et stratégique. Cette approche correspond aux acquisitions dont la motivation essentielle est l'extraction de valeur. Elle est typique des fonds d'investissement.

---

1 1 Haspelagh P.C. et Jemison D.B., 1991.

La mise en œuvre des fusions est un exercice délicat, car elle s'opère généralement dans un climat tendu où les salariés de la cible ou même de l'acquéreur s'inquiètent de leur sort individuel et collectif. De plus, l'acquisition est souvent perçue comme la sanction d'une mauvaise gestion, ce qui favorise l'apparition de relations de type vainqueur/vaincu : d'un côté se manifeste un sentiment d'arrogance et de supériorité ; de l'autre se développe un complexe

d'infériorité qui limite l'engagement. D'autres facteurs, comme la perte d'identité ou la redistribution des cartes du pouvoir, constituent aussi des obstacles à la mise en œuvre du changement souhaité par l'acquéreur.

Le départ de cadres clés de l'entreprise représente une menace forte pour le bon déroulement de la fusion. C'est notamment le cas dans les sociétés de services telles que les agences de publicité, les cabinets de conseil ou les éditeurs de jeux vidéo dont les résultats sont fortement tributaires du capital humain.

Dans le processus, souvent qualifié de **PMI** (*Post-Merger Integration*), la démarche d'intégration varie en fonction du degré souhaité de combinaison des organisations et des stratégies de l'acquéreur et de la cible. Dans la pratique, on distingue quatre grands modes d'intégration des acquisitions (voir l'encadré En pratique précédent).

Le processus d'intégration doit combiner la recherche de synergies et la nécessité de ne pas détruire les compétences de l'entreprise acquise voire d'en profiter. L'objectif est que le nouvel ensemble soit plus performant et que sa position concurrentielle soit meilleure.

> Lors de l'achat de Ben & Jerry's par Unilever en 2000, l'intégration a été précautionneuse afin de ne pas détruire les compétences de Ben & Jerry's. L'entreprise américaine, de bien plus petite taille qu'Unilever, est spécialisée dans les glaces de qualité produites à partir d'ingrédients naturels et de liens étroits avec les fournisseurs locaux du Vermont. Elle affiche des valeurs de responsabilité sociale et de protection de l'environnement auxquelles les clients sont attachés. Unilever tenait à préserver ces compétences et même à adopter certaines valeurs de préservation de l'environnement. Le groupe devait aussi mettre en œuvre des synergies, par exemple faciliter l'internationalisation de Ben & Jerry's, lui faire bénéficier de ses canaux de distribution ou de ses compétences marketing. Ce n'était pas si évident puisque Ben & Jerry's s'approvisionnait uniquement auprès de producteurs laitiers du Vermont et refusait de faire de la publicité à la télévision. De plus, les résultats de Ben & Jerry's se dégradant, il était nécessaire pour Unilever d'être plus interventionniste, de restructurer la cible et d'améliorer son fonctionnement et sa compétitivité.
>
> Au bout de plusieurs mois, Unilever a ainsi intégré une partie des fonctions administratives de Ben & Jerry's dans son siège nord-américain puis a rationnalisé la logistique ainsi que sa production et ses processus d'innovation. Avec le temps, et afin de profiter des synergies, la préservation s'est transformée en symbiose et l'intégration a été plus prononcée sans pour autant devenir une absorption. Au total, l'acquisition, malgré les risques encourus, a été un succès à la fois pour Unilever qui a accru ses revenus et sa présence sur le segment premium et pour Ben & Jerry's qui s'est fortement internationalisé et a amélioré ses résultats et son processus d'innovation.

Déterminer la configuration du nouvel ensemble n'est pas aisé et cette combinaison peut évoluer en fonction de l'environnement et des concurrents. Le processus même de rapprochement est complexe et l'intégration du capital humain nécessite des équipes dédiées et un savoir-faire managérial qui s'acquiert généralement avec l'expérience. De nombreuses études ont en effet montré que les entreprises apprennent avec l'expérience à maîtriser les pièges de l'intégration. Au-delà de la formalisation de certaines pratiques d'intégration, il n'existe pas de recettes pour la phase de mise en œuvre et les managers doivent garder à l'esprit que chaque acquisition est un événement particulier.

MINI-CAS d'entreprise



Procter-Gillette, ou comment réussir la combinaison de deux géants de la grande consommation

En rachetant Gillette en octobre 2005, Procter & Gamble est devenu la première entreprise de biens de grande consommation dans le monde, devant Unilever, avec un chiffre d'affaires combiné de plus de 68 milliards de dollars en 2006, et de plus de 83 milliards de dollars en 2012. Pour Procter & Gamble, groupe dont la culture est plutôt tournée vers la croissance interne, cette opération était la plus importante acquisition jamais réalisée.

• Des attentes modérées

Les deux entreprises avaient des activités complémentaires au niveau géographique, Procter & Gamble étant très présent en Asie alors que Gillette l'est davantage en Amérique du Sud. Les gammes de produits (piles, rasoirs et petit électroménager pour Gillette ; produits d'hygiène, beauté, pharmacie, entretien de la maison et alimentaire pour Procter & Gamble) étaient différentes mais distribuées toutes deux en grande surface. Par ailleurs, les deux entreprises étant considérées comme des modèles de bonne gestion et d'optimisation des ressources, le potentiel d'amélioration était jugé faible au moment de la fusion. Quant aux synergies, elles paraissaient peu convaincantes car les sites de production des deux groupes fabriquaient des produits différents et il était alors peu probable que le rapprochement puisse affecter leur rentabilité.

• Des objectifs dépassés

Deux ans après l'opération, les observateurs s'accordaient pourtant à dire que la fusion était un succès puisque les objectifs fixés au moment de son annonce avaient été atteints, que le groupe dans son ensemble poursuivait sa croissance et affichait de bons résultats dans toutes ses activités. En effet, malgré les coûts engendrés par l'acquisition, la croissance organique s'était maintenue (de 4 à 6 % en 2007) et la marge opérationnelle avait continué à croître, pour atteindre 20,2 % en 2007, contre 19,4 % en 2006. Pour cela, l'intégration a porté sur la force de vente, les réseaux de distribution et les systèmes d'information et de facturation. Le nouveau groupe a aussi dégagé des économies à travers de meilleures négociations, vis-à-vis des fournisseurs et des clients, et grâce à certaines rationalisations de ressources (l'informatique, le service client, la comptabilité, etc.).

• Une intégration réussie

Le nouveau groupe a aussi travaillé à une meilleure exploitation de la complémentarité des compétences et des gammes des deux entreprises. Ainsi, des crèmes de soin Gillette ont été lancées en combinant les compétences de Procter & Gamble en matière de soins et les ressources de Gillette en termes de marque et de connaissance de la cible masculine.

Enfin, le départ de talents clés a été limité. Nombre des ex-dirigeants de Gillette occupent des positions clés dans l'organigramme du groupe : ils dirigent en particulier les divisions des déodorants, des soins bucco-dentaires ainsi que la division commerciale, marketing et média d'Amérique du Nord. Pour la première fois dans l'histoire de Procter &

Gamble, de telles responsabilités sont exercées par des salariés qui n'ont pas commencé leur carrière chez Procter & Gamble. Une étude de satisfaction interne a montré que les employés de Gillette sont globalement contents de l'intégration de leur entreprise dans Procter & Gamble. ■

Source : d'après Neff J., 2007.

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. À quel type de fusion-acquisition appartient l'opération Procter-Gillette ? Quels en étaient les motivations et les risques ?

2. Pourquoi le succès de cette fusion a-t-il dépassé les espérances des analystes ?

3. Quelles leçons peut-on en tirer en matière de stratégies de croissance externe et de management de l'intégration post-fusion ?



Une **fusion-acquisition** est une opération de croissance externe engageant deux entreprises qui mettent en commun leurs ressources pour ne plus former qu'une seule entreprise à la suite de l'opération.

■ Deux grandes évolutions caractérisent la période récente : l'internationalisation des acteurs et la montée en puissance des fonds d'investissement ou fonds de LBO.

■ On peut distinguer les fusions-acquisitions « stratégiques » des acquisitions purement financières.

Les **fusions-acquisitions stratégiques** sont classées en opérations horizontales (entre concurrents d'une même industrie), verticales (entre fournisseurs et clients), et acquisitions de diversification (fusion entre firmes opérant dans des industries et des filières différentes).

■ Parmi ces dernières, on peut distinguer la **diversification liée** de la **diversification conglomérale**.

■ **Les acquisitions d'assainissement** visent, dans un contexte de surcapacité, à assurer la survie des acteurs concernés grâce à une rationalisation des capacités et des moyens.

■ **Les acquisitions de renforcement horizontales**

permettent à une entreprise d'accroître leurs parts de marché et leur pouvoir de négociation et de profiter d'économies d'échelle plus importantes que leurs concurrents directs.

■ **Les acquisitions de consolidation géographique** visent à regrouper des acteurs opérant sur des marchés géographiques distincts afin de réduire les coûts et d'améliorer l'offre pour les clients.

■ **Les acquisitions d'extension produit ou marché** visent à étendre le champ couvert par l'entreprise. C'est dans cette catégorie que l'on trouve les diversifications liées (liens de nature technique ou commerciale).

■ **Les acquisitions comme substitut à la R&D interne** visent à accéder à de nouvelles compétences et à accroître la vitesse de mise sur le marché de nouveaux produits (activités à forte intensité technologique).

■ **Les acquisitions verticales** visent à internaliser des opérations en amont ou en aval dans la filière où opère l'acquéreur.

Les motivations qui poussent à fusionner sont de deux grands types :

■ Motivations de nature économique :
- créer de la valeur via des synergies de coût et de revenu (économies d'échelle, pouvoir de négociation, combinaison de ressources complémentaires) ;
- extraire de la valeur (avantages fiscaux, amélioration de la gestion de l'entreprise cible).

■ Autres motivations : motivations personnelles des dirigeants, effet d'imitation, désir d'affaiblir ou de préempter un concurrent.

L ors des fusions-acquisitions, il est difficile de tirer pleinement parti des actifs acquis (processus d'intégration souvent coûteux et lourd, actifs moins intéressants que prévu, synergies surestimées et difficiles à mettre en œuvre).

Le processus de mise en œuvre des fusions-

acquisitions comprend différentes phases :

■ Formuler une **stratégie d'acquisition** : évaluation de la pertinence d'une acquisition par comparaison aux autres voies possibles.

■ Définir les **critères d'acquisition** permettant d'opérer une première sélection des cibles intéressantes pour l'entreprise.

■ Analyser les **cibles potentielles**, du point de vue de leur attractivité (analyse financière et stratégique) et de leur disponibilité.

■ **Valoriser les cibles sélectionnées** : évaluer leur valeur intrinsèque en confrontant méthodes comptables (évaluer l'entreprise en fonction de ses actifs) et méthodes financières (évaluer l'entreprise à partir de sa rentabilité prévisionnelle), ainsi que leur valeur relative (prise en compte du potentiel de création de valeur future et des synergies créées).

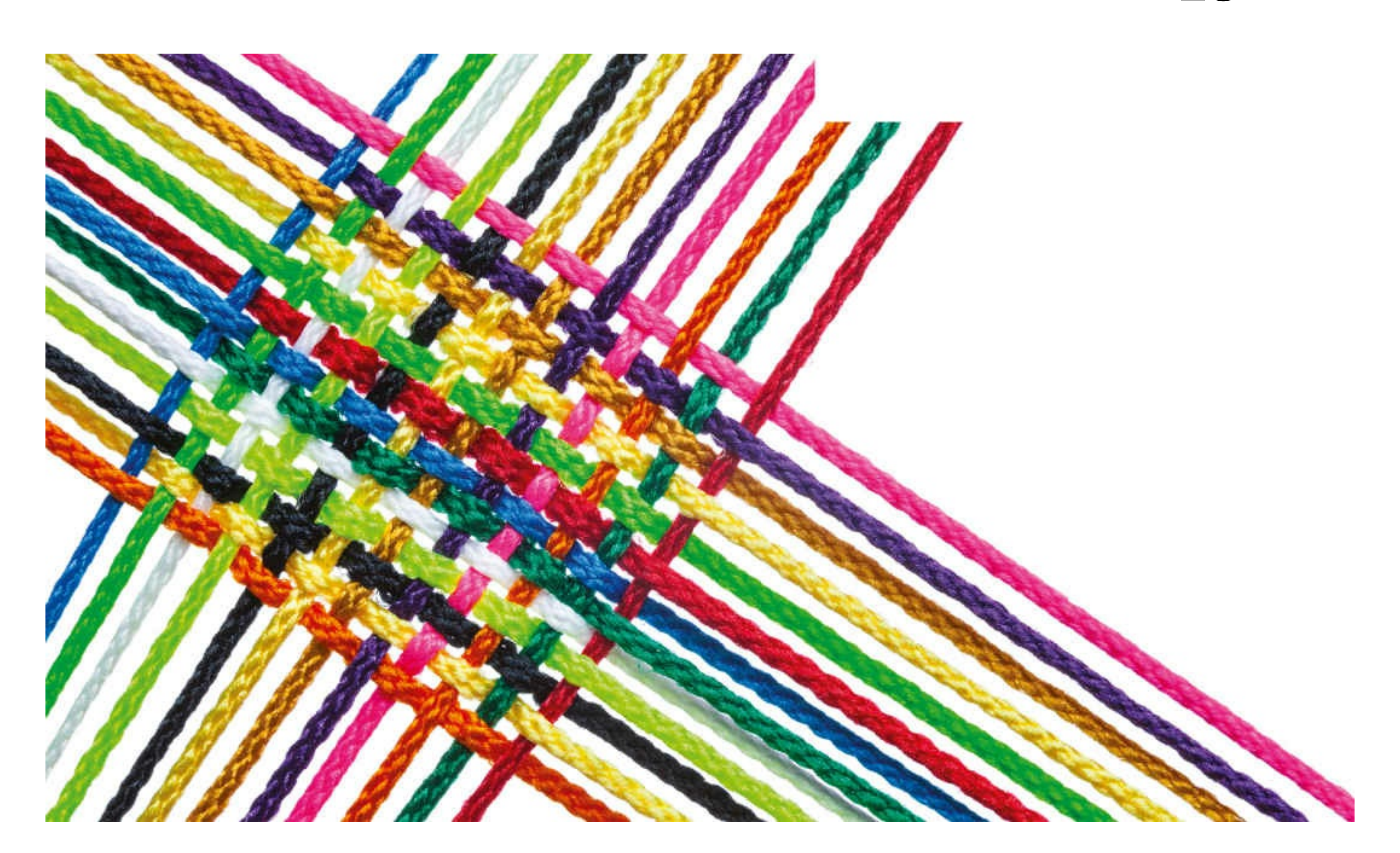
■ **Négocier le prix d'acquisition**, qui doit en principe se situer entre la valeur intrinsèque de l'entreprise et sa valeur relative.

■ **Choisir un mode d'intégration** de l'entreprise acquise en fonction des objectifs poursuivis par l'acquéreur :
- l'absorption (acquisitions d'assainissement ou de consolidation),
- la préservation (acquisitions verticales et certaines acquisitions d'extension),
- la symbiose (acquisitions comme substitut à la R&D, acquisitions d'extension),
- l'approche *holding,* dont la motivation essentielle est l'extraction de valeur.

---

1 Bower J.L., 2001.
2 Christensen C.M., 1997.
3 BCG, 1980 ; Hedley B., 1977.
4 Panzar J.C. et Willig R.D., 1981.
5 Dittman I., Maug E. et Schneider C., 2008.
6 Morosini P. et Steger U., 2004.
7 Ebeling H.W. et Doorley T.L., 1983.
8 Eccles R.G., Lanes K.L. et Wilson T.C., 1999.

Chapitre 15



Les alliances stratégiques

Une erreur couramment répandue consiste à confondre les alliances stratégiques avec les fusions-acquisitions. Or, la plupart des analyses et des recommandations qui s'appliquent aux fusions-acquisitions ne sont pas valables pour les alliances. Ce sont en effet deux types de rapprochement très différents : dans une fusion-acquisition, les entreprises impliquées se fondent au sein d'un même groupe, doté d'un actionnariat commun et contrôlé par une hiérarchie unique, alors que, dans une alliance stratégique, les entreprises partenaires coopèrent de manière ciblée, sur des projets précis, en conservant une hiérarchie propre et une autonomie totale sur l'ensemble de leurs activités restant en dehors de l'alliance.

Le thème des alliances stratégiques n'est apparu qu'au début des années 1990. Auparavant, le phénomène de la coopération restait assez marginal sauf dans certains secteurs d'activité, comme la construction aéronautique. Depuis les années 1990, les alliances se sont généralisées à la plupart des industries et des services, sous l'effet de la globalisation (qui a stimulé les alliances internationales), de l'évolution technologique (l'explosion des coûts de R&D a poussé les entreprises à coopérer) et d'un certain assouplissement du droit de la concurrence. C'est ainsi que le fait de coopérer avec d'autres entreprises – parfois même avec des entreprises concurrentes – est devenu de nos jours une option parfaitement normale dès qu'il s'agit de réduire les coûts, d'alléger les investissements, d'innover, d'accéder à de nouvelles technologies ou de mondialiser les activités.

Si les alliances présentent de nombreux intérêts, elles ne sont pas exemptes de pièges qu'il faut savoir contourner : nous finirons donc en donnant quelques clés pour assurer un fonctionnement efficace, en tenant compte notamment de leurs caractéristiques stratégiques et organisationnelles. ■

Sommaire

stratégiques et organisationnelles



1 Qu’est-ce qu’une alliance stratégique ?

Les alliances stratégiques, pour peu qu’elles soient structurées correctement et qu’elles répondent à des objectifs viables et précis, ont un potentiel de création de valeur élevé, même si elles posent des problèmes de management ardus. Encore faut-il s’entendre sur ce que l’on appelle une alliance stratégique.

1.1 Définition

Une alliance stratégique est une coopération :

- à moyen/long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique pour les entreprises impliquées ;
- généralement bilatérale (ou limitée à un petit nombre de partenaires) ;
- souvent nouée entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes (condition non nécessaire mais fréquemment vérifiée) ;
- focalisée sur un projet de croissance concret et bien défini (les autres activités des partenaires restent hors du cadre de l’alliance) ;
- mise en œuvre en coordonnant les compétences et les ressources des partenaires pour développer, produire et/ou commercialiser des produits et des services (certaines alliances sont limitées à la R&D ou à la commercialisation par un partenaire d’un produit développé par l’autre ; d’autres couvrent toute la chaîne de valeur, du développement jusqu’à la commercialisation d’une offre commune) ;
- fondée sur le partage du pouvoir de décision entre les entreprises alliées (il n’y a pas de lien de subordination ou de contrôle entre les partenaires ; ceux-ci restent indépendants et libres de leur stratégie et de leur organisation sur toutes les activités exclues de l’alliance) ;
- dotée d’une clause d’exclusivité réciproque (chaque partenaire s’engage à ne pas concurrencer directement les activités de l’alliance, que ce soit de manière autonome ou à travers d’autres alliances).

> Le *joint-venture* Nestlé-General Mills, décrit dans le mini-cas suivant, est un bon exemple d’alliance stratégique. Il porte sur un domaine d’activité précis – les céréales pour le petit déjeuner – et il joue un rôle significatif dans la stratégie des deux entreprises alliées, bien qu’il ne concerne qu’une part minoritaire de leurs activités.

1.2 Ne pas confondre alliance et fusion

Comme les fusions, les alliances sont des opérations à caractère stratégique, décidées au plus haut niveau, et qui doivent être gérées de manière spécifique.

La collaboration est limitée à un périmètre précis

Les alliances portent sur des projets précis. Elles permettent d'exploiter les synergies entre les partenaires en circonscrivant précisément le domaine de la collaboration, ce qui est un avantage significatif par rapport aux fusions-acquisitions. En effet, les fusions ont souvent l'inconvénient d'entraîner soit des diversifications non désirées, soit une concentration excessive du secteur. C'est pourquoi les fusions sont fréquemment suivies d'une phase de recentrage, longue et coûteuse, qui consiste à se débarrasser des activités trop éloignées du cœur de métier ou à réduire la part de marché dans le secteur cible pour répondre aux injonctions des autorités de réglementation de la concurrence.

MINI-CAS d'entreprise



Cereal Partners Worldwide : une alliance Nestlé-General Mills

Le *joint-venture* Cereal Partners Worldwide associe General Mills et Nestlé dans le domaine des céréales pour petit déjeuner depuis la fin des années 1980.

• Une alliance de grande envergure

Leurs origines et leurs implantations géographiques sont différentes : Nestlé, premier groupe agroalimentaire mondial, est originaire de Suisse, alors que General Mills est une société essentiellement centrée sur les États-Unis. Mais les deux groupes sont en concurrence dans plusieurs domaines, notamment les produits laitiers, les biscuits et les plats cuisinés. Ils ont choisi de former une alliance stratégique dans l'activité des produits à base de céréales pour le petit déjeuner commercialisés sous les marques Golden Grahams, Cheerios, Chocapic, Nesquik, etc. Cette alliance couvre tous les marchés du monde, à l'exclusion des États-Unis où General Mills continue à opérer de manière autonome. Bien qu'elle soit de grande envergure, l'alliance n'a pas conduit à une fusion, ni à des prises de participation significatives entre les deux groupes.

Pour la mettre en œuvre, les entreprises partenaires ont seulement décidé de coordonner les compétences et ressources nécessaires, chacun prenant appui sur les points forts de l'autre : General Mills a apporté la plupart des produits (Weetos, Cheerios, etc.) ainsi que les compétences marketing ; Nestlé, de son côté, a apporté l'outil industriel et surtout l'accès aux réseaux de distribution, notamment en Europe. Les produits commercialisés par l'alliance sont, à quelques exceptions près, les mêmes que ceux de la gamme General Mills

aux États-Unis. La seule différence, discrète, est l'apparition de la signature Nestlé sur le packaging. L'alliance Cereal Partners Worldwide est considérée de part et d'autre comme un succès. Les premiers profits ont été enregistrés en 1999, avec un an d'avance sur le plan initial, et le développement ne s'est pas ralenti depuis.

• Des enjeux stratégiques importants

Au-delà de son succès économique, cette alliance représentait un enjeu stratégique de taille pour les deux partenaires. Nestlé avait fait auparavant plusieurs tentatives pour lancer seul ses propres produits (comme Chocapic en France par exemple) et n'avait connu que des demi-succès. Devant les difficultés à tenir les objectifs de rentabilité exigés par le groupe, l'activité aurait probablement été abandonnée si Nestlé n'avait pas trouvé un partenaire pour la développer. Fort de son expérience américaine, General Mills a convaincu Nestlé de mettre en œuvre une politique marketing fondée sur les marques des produits (et non pas sur la marque ombrelle Nestlé) et une stratégie de volume appuyée par des investissements massifs dans de grandes unités de production. Ces deux éléments, qui allaient à l'encontre de la stratégie antérieure de Nestlé dans cette activité, ont fortement contribué au succès de l'entreprise.

General Mills, malgré sa forte part de marché aux États-Unis, avait accumulé un retard important en matière d'internationalisation par rapport à son concurrent principal, Kellogg's, leader mondial sur le marché des céréales. Sans réaction de General Mills, Kellogg's aurait pu jouir d'une domination hors des États-Unis où la croissance était la plus forte. L'expérience plus que centenaire de Nestlé en matière d'internationalisation des produits alimentaires a été d'un grand apport pour permettre à General Mills de surmonter son handicap. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Pourquoi Nestlé et General Mills n'ont-ils pas fusionné au lieu de faire cette alliance ?

2. Les contributions, les positions et les gains des deux partenaires vous semblent-ils équilibrés ?

3. À terme, qu'est-ce qui pourrait conduire à une rupture ? Quelle autre issue serait envisageable ?

Les intérêts des partenaires peuvent diverger

L'absence de lien de subordination et le partage du contrôle qui caractérisent les alliances contraignent les partenaires à « négocier » constamment entre eux pour prendre des décisions. Aucun allié ne peut imposer son point de vue à l'autre. Chaque allié dispose d'une latitude suffisante pour défendre ses propres intérêts et pour mettre en œuvre sa propre stratégie. Dans une alliance, rien ne garantit donc que les stratégies et les objectifs des partenaires soient constamment convergents. Ce manque de convergence peut entraîner les alliances dans une spirale de surcoût et d'inefficacité.

Le fait que les partenaires conservent leur autonomie présente toutefois des avantages. En effet, la protection d'une certaine marge de manœuvre stratégique se double d'une préservation de l'identité et de la culture interne des entreprises alliées, qui subissent en général des chocs redoutables dans les cas d'acquisition. Les alliances sont exemptes des coûteuses phases de *post-merger integration* qui suivent les fusions (voir le chapitre 14).

La performance est difficile à évaluer

Alors que la performance des fusions-acquisitions est une préoccupation fondamentale pour les investisseurs, la performance des alliances reste souvent mal connue pour l'extérieur. Contrairement à ce qui se passe dans les acquisitions, dans les alliances, il n'y a pas de prime d'acquisition, le chiffrage des synergies n'est pas rendu public et la performance elle-même est rarement communiquée. Ainsi, nul ne connaît le niveau de profit de l'alliance entre General Electric et Snecma (groupe Safran) sur les moteurs d'avion CFM (voir le mini-cas ci-après) alors qu'il s'agit d'une opération de grande envergure qui génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 5 milliards d'euros.

Ce problème d'évaluation de la performance rend la gouvernance des alliances particulièrement difficile : il n'y a pas d'instance supérieure qui force les partenaires à aligner leurs intérêts et à maximiser la profitabilité du projet commun.

> Le cas d'Airbus est significatif à cet égard : tant qu'il s'agissait d'un groupement d'intérêt économique (GIE), c'est-à-dire d'une alliance non capitalistique entre Aérospatiale, DASA (Daimler-Benz), British Aerospace et CASA, les problèmes de retards et de surcoûts créés par la coopération étaient peu visibles pour le public et pour les actionnaires des entreprises alliées. Depuis, les parties prenantes ont fusionné dans EADS, dont Airbus est devenu une filiale. Les retards de développement de l'A380, révélés au public en 2007, ont été perçus comme ayant un impact direct sur la valorisation d'EADS et donc sur le patrimoine des actionnaires, ce qui en a fait une préoccupation publique. Or ces retards étaient largement dus à des problèmes de coordination et de mauvaise intégration technique entre les partenaires français et allemands, problèmes typiques d'une alliance. Les méthodes de management héritées de l'alliance ont donc pesé sur l'efficience de la fusion.

1.3 Les structures juridiques des alliances

On assimile souvent les alliances stratégiques aux *joint-ventures* ou co-entreprises, c'est-à-dire aux filiales communes à plusieurs entreprises. Or la création d'une filiale commune n'est pas indispensable pour gérer une coopération, ce n'est qu'un choix de structure juridique parmi d'autres possibles. Pour donner un cadre légal à une alliance stratégique, il existe en effet quatre types d'outils :

1 La signature de simples contrats de coopération entre les partenaires. Lorsque les alliances se limitent à des contrats marchands et qu'il n'y a ni échange ni mise en commun de capital entre les partenaires, on parle d'**alliances non capitalistiques**.

2 La création d'une **filiale commune**, ou *joint-venture*, c'est-à-dire une société distincte des partenaires, dont ceux-ci se partagent le capital. Les résultats générés par le *joint-venture* sont répartis entre les partenaires au prorata de la participation de chacun. Ces participations sont généralement équilibrées (proche du 50/50 dans les *joint-ventures* bilatéraux) car, la plupart du temps, aucun des partenaires ne veut se retrouver en minorité vis-à-vis de l'autre.

D'un point de vue juridique, les *joint-ventures* sont des sociétés industrielles et commerciales comme les autres et ils adoptent les statuts autorisés dans les pays où ils sont créés. Leur seule particularité par rapport à des filiales classiques est que leur capital est détenu par plusieurs sociétés mères. En matière de droit de la concurrence, les *joint-ventures* sont soumis, vis-à-vis des autorités antitrust, aux mêmes obligations de notification et aux mêmes autorisations que les fusions-acquisitions.

3 La formation d'un **GIE** (groupement d'intérêt économique) en France, ou d'un **GEIE** (groupement européen d'intérêt économique) en Europe, c'est-à-dire une entité organisationnelle distincte des partenaires, mais non dotée d'un capital. Les partenaires financent le fonctionnement de l'organisation commune en se répartissant les coûts, mais leurs dépenses ne sont pas capitalisées et le GIE ne génère ni profit ni perte. À la différence des trois autres outils cités dans cette liste, le GIE est une forme juridique réservée à la coopération interentreprises. D'un point de vue légal, les missions d'un GIE doivent être limitées à des activités venant en support des activités principales des partenaires.

4 La prise de **participation minoritaire** d'un partenaire au capital de l'autre, ces participations pouvant être éventuellement croisées, à condition qu'aucun partenaire n'en vienne à exercer un contrôle total sur l'autre. L'entreprise qui devient actionnaire de son partenaire est intéressée aux résultats de celui-ci et peut, si la participation est suffisante, avoir un siège à son conseil d'administration. À elle seule, une prise de participation minoritaire ne peut constituer une alliance stratégique, puisque, par construction, elle ne définit pas sur quoi porte la coopération.

Remarquons que ces quatre outils ne sont pas mutuellement exclusifs : plusieurs d'entre eux peuvent être utilisés simultanément pour mettre en œuvre une même alliance. Les entreprises partenaires peuvent prendre des participations au capital l'une de l'autre, tout en signant des contrats marchands sur certains aspects précis de leur collaboration (cession d'une licence ou fourniture de composants, par exemple) et tout en créant un *joint-venture* pour mettre en commun certains actifs (unités de production ou équipes de R&D par exemple).

> Renault et Nissan sont liés par des participations croisées : Renault détenait en 2013 44 % du capital de Nissan, et Nissan 15 % de celui de Renault. Ils ont créé deux *joint-ventures*, RNPO (*Renault Nissan Purchasing Organization*) pour mettre en commun les achats, et RNIS (*Renault Nissan Information Services*) pour partager l'informatique.

MINI-CAS d'entreprise



CFM International : une alliance General Electric-Snecma

En 1972, General Electric (GE) et les motoristes français Snecma ont signé un accord de principe pour concevoir et produire en commun un nouveau moteur d'avion, le CFM56. Les

deux entreprises, jusque-là spécialistes des réacteurs militaires, ont noué cette alliance dans le but commun de se développer sur le marché de la motorisation des avions de ligne. Le *joint-venture* CFM International a été créé deux ans plus tard. Son rôle se limite à la facturation des moteurs vendus et à la coordination du travail entre les partenaires.

• Un décollage difficile...

Cette alliance, qui dure depuis plus de quarante ans, a failli ne pas voir le jour : sous la pression de l'US Air Force, le département de la Défense américain a opposé son veto à l'utilisation par CFM International du corps haute pression du moteur militaire F101 développé par GE. Un tel transfert de technologie était en effet considéré comme dangereux pour la sécurité nationale. Il a fallu de longues négociations et l'intervention personnelle des présidents Nixon et Pompidou pour que GE obtienne une licence d'exportation en 1973. Cette autorisation stipulait que les corps haute pression envoyés par GE à Snecma devaient être mis sous scellés afin d'empêcher le partenaire français de faire du *reverse engineering* sur les parties les plus techniquement avancées du moteur.

Les deux alliés ont opté dès le départ pour une organisation originale : ils ont décidé de se partager en parts égales le chiffre d'affaires généré par les ventes de moteurs et de se répartir le travail équitablement, chacun étant responsable du développement et de la fabrication de la moitié du moteur (parties haute pression pour GE, parties basse pression pour Snecma), ainsi que de sa commercialisation dans la moitié du monde. Un tel montage, impliquant que chaque moteur soit fabriqué pour partie en France et pour partie aux États-Unis, apparaissait comme une nouveauté complète et une hérésie industrielle. Chaque allié percevant la moitié des recettes et supportant une partie des coûts, le profit total de l'alliance n'apparaît nulle part.

•... pour un succès durable

Les débuts commerciaux de CFM ont été décevants. Ce n'est qu'en 1979 que CFM International enregistre ses premières commandes. Il a fallu attendre 1981 pour que le gouvernement fédéral américain confie à CFM la remotorisation de ses KC135. Heureusement, en 1982, contre toute attente, Boeing a sélectionné CFM International, contre un consortium mené par Rolls-Royce, comme motoriste exclusif pour ses nouveaux Boeing 737. Grâce à ce contrat, l'alliance est devenue un succès planétaire.

Les livraisons de CFM56 ont explosé dans les années 1980 et 1990. À fin 2002, 13 368 CFM56, à environ 5 millions de dollars l'unité, ont été livrés. C'est ainsi que CFM équipe plus du quart des avions à réaction en service en 2003, dont 100 % des Boeing 737 construits depuis 1983, et 100 % des A340-200 et 300. Depuis 2000, le CFM56 est devenu le moteur à réaction le plus utilisé dans le monde. L'arrêt de sa production ne devrait pas intervenir avant 2015-2020.

L'alliance CFM est très importante pour les deux partenaires : les ventes de moteurs CFM56 représentent 90 % de l'activité « moteurs civils » de Snecma et 65 % de celle de GE. Sur les moteurs de moyenne poussée (18 000 à 50 000 livres), les deux entreprises sont liées par un accord d'exclusivité réciproque.

Hors de ce segment, chaque entreprise est totalement libre de produire les moteurs qu'elle souhaite. De plus, chaque partenaire reste propriétaire des technologies qu'il développe dans le cadre de l'alliance et il peut les réutiliser librement pour ses propres moteurs. Les deux alliés peuvent donc se retrouver en concurrence frontale sur les gammes de produits non concernées par l'alliance. Ainsi le S146, développé dans les années 2000 par Snecma en collaboration avec le motoriste russe NPO-Saturn, est un concurrent du CF34, développé par General Electric dans les années 1980. Il est probable que sans le succès de CFM International, Snecma, qui est intégré au groupe Safran depuis 2005, ne serait jamais devenu capable de concurrencer les grands motoristes américains, notamment son propre partenaire General Electric. ■

Source : P. Dussauge et B. Garrette, 2003.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi une entreprise aussi puissante que GE est-elle entrée dans cette alliance ?

2. Quels sont les avantages et les inconvénients de l'organisation adoptée par Snecma et GE pour gérer l'alliance ?

3. Quel est l'avenir de Snecma dans et hors de cette alliance ?

4. Quelle issue peut-on prévoir à terme ? GE va-t-il prendre le contrôle de Snecma ?

Pourquoi créer un *joint-venture* ?

La création d'un *joint-venture* est souvent nécessaire quand les entreprises alliées investissent conjointement dans de nouveaux actifs ou quand elles mettent en commun des actifs existants (usines communes par exemple). Un autre avantage des *joint-ventures* réside dans la possibilité d'effectuer des opérations en capital. Cela facilite l'entrée de nouveaux partenaires dans l'alliance ainsi que la sortie – totale ou partielle – des partenaires initiaux : un partenaire peut racheter les parts de l'autre, vendre ses parts à un tiers, ou disposer d'une option d'achat ou de vente des titres qu'il possède dans le *joint-venture*.

Tous les *joint-ventures* ne sont pas des alliances stratégiques

Certaines alliances stratégiques fonctionnent parfaitement sans *joint-venture*. Ainsi, Renault a collaboré de 1982 à 2003 avec Matra Automobile (racheté depuis par Pininfarina) sur les véhicules Espace et Avantime, sans créer de filiale commune et sans prendre de participation dans Matra, mais en signant simplement une série de contrats.

Réciproquement, la création d'une filiale commune à deux entreprises n'implique pas nécessairement que leur coopération soit une alliance stratégique. Les multinationales ont largement utilisé les *joint-ventures* pour s'implanter dans certains pays comme la Chine, l'Inde ou le Mexique, dont la législation exigeait que toute société opérant sur leur territoire soit majoritairement détenue par des capitaux locaux. Accepter la participation capitalistique de partenaires autochtones était le prix à payer par les entreprises étrangères pour avoir le droit d'installer une filiale dans ces pays. Avec la globalisation, ces contraintes se sont

considérablement relâchées (voir le chapitre 12) et ce type de *joint-venture* aujourd'hui laisse la place à des coopérations plus équilibrées[1].

La coopération dépasse souvent le cadre de la structure commune

Soulignons enfin qu'assimiler une alliance à l'entité juridique (*joint-venture* ou GIE) qui est éventuellement créée pour structurer cette alliance est la plupart du temps une erreur. Dans de nombreux cas, la collaboration entre les entreprises partenaires dépasse largement le cadre de cette structure commune. Le GIE ATR (Avion de transport régional) par exemple est uniquement chargé de la commercialisation et de l'après-vente des avions dont les sous-ensembles sont fabriqués et assemblés directement par les entreprises partenaires, EADS et Alenia. Toute l'activité industrielle générée par cette alliance est localisée au sein des entreprises alliées et non pas dans la structure commune.

De même, le *joint-venture* CFM International, créé par General Electric et Snecma (voir le mini-cas précédent) est seulement une structure légère de coordination et de facturation. Tous les travaux de développement, de fabrication, d'assemblage, de commercialisation et de service client sont effectués directement par les entreprises partenaires dans leurs propres établissements, en dehors du *joint-venture*. Il serait donc erroné d'évaluer la performance économique de cette alliance sur la base des profits générés par le *joint-venture* CFM International, car le montant de ces éventuels profits ne dépend que des *management fees*, soit une commission sur les ventes, que les partenaires versent au *joint-venture* pour couvrir ses frais.

2 Pourquoi former des alliances ?

D'un point de vue économique, les alliances stratégiques créent de la valeur en exploitant les synergies existant entre les entreprises alliées. Ces synergies peuvent être de deux types : des synergies de coût, fondées sur les économies d'échelle, et les synergies de « lien », fondées sur les complémentarités entre partenaires. Cette distinction entre échelle (*scale*) et lien (*link*) est à l'origine de la théorie économique de la formation des *joint-ventures* (voir l'encadré Fondements théoriques suivant). Ces objectifs économiques peuvent se combiner avec d'autres buts stratégiques que nous allons aborder[2].

2.1 Faire des économies d'échelle

Les alliances stratégiques permettent d'obtenir certains des avantages que procurent habituellement les opérations de concentration, sans subir les contraintes des fusions. Les entreprises alliées peuvent ainsi bénéficier, en unissant leurs forces sur une activité donnée, d'effets d'échelle ou d'expérience, réservés en principe à des groupes plus importants, sans cependant se fondre totalement dans une entité plus vaste et sans aliéner définitivement leur autonomie stratégique.

Ces effets d'échelle sont particulièrement recherchés dans les alliances entre concurrents. Si tant d'alliances se sont nouées depuis la fin des années 1950 entre des firmes européennes dans l'aéronautique et l'armement, c'est parce que ces domaines sont très sensibles aux économies d'échelle, tout en étant soumis à des impératifs d'indépendance nationale. Les économies d'échelle auraient dû favoriser la concentration, mais la **contrainte politique** pousse au maintien de groupes nationaux autonomes et s'oppose donc à toute concentration internationale. Les alliances apparaissent comme une réponse possible, permettant d'atteindre la taille critique tout en évitant les fusions.

Même sans contrainte politique, dans des secteurs où la **taille critique** est très élevée sur certains éléments de la chaîne de valeur, comme par exemple la chimie ou l'automobile, les concurrents forment des alliances pour regrouper les volumes et rendre viables certains projets qui auraient été sous-dimensionnés s'ils avaient été lancés par une entreprise seule. Les grands groupes chimiques créent ainsi des usines communes pour fabriquer certains produits intermédiaires qui nécessitent des volumes très élevés. De même, les constructeurs automobiles investissent parfois conjointement dans des usines communes pour produire des moteurs ou même certains modèles de véhicules. Dans ce genre de situation, une alliance est préférable à une fusion, car la nécessité de collaborer ne porte que sur une partie des activités des partenaires.

MINI-CAS d'entreprise



Atos Euronext Market Solutions

Atos Euronext Market Solutions (AEMS) est à l'origine un *joint-venture* 50/50 entre le groupe de services informatiques Atos Origin et la société Euronext. Euronext résulte elle-même de la fusion entre les Bourses de Paris, Bruxelles, Amsterdam et Lisbonne avec le LIFFE (marché londonien des produits à terme). En 2008, Euronext a fusionné avec la Bourse de New York (NYSE, New York Stock Exchange) pour créer NYSE-Euronext.

En 2007, AEMS, consolidé dans les comptes d'Atos Origin, employait plus de 1 000 personnes, représentait 7 % du chiffre d'affaires du groupe et générait des marges opérationnelles supérieures à 10 %, ce qui en faisait une des affaires les plus profitables de l'industrie des services informatiques. Loin de se limiter aux activités informatiques d'Euronext, qui ne représentaient que 45 % de son activité, AEMS mettait en œuvre sa propre stratégie de croissance et exportait son expertise et ses systèmes dans différentes places financières du monde (Montréal, Toronto, *Boston Option Exchange, Chicago Mercantile Exchange,* etc.). Héritière d'un *joint-venture* fondé en 1996 entre Atos et la Bourse de Paris, AEMS a été créé au début 2000, quelques mois avant la création de l'entité Euronext elle-même.

• Intérêt économique du joint-venture

L'informatique joue un rôle central pour améliorer l'efficience et la fiabilité des marchés financiers. L'informatisation de la Bourse est un instrument très puissant de réduction des coûts de transaction. Grâce à elle, la Bourse devient une place de marché de grande capacité, accessible immédiatement depuis le monde entier, ce qui réduit le rôle et les marges des intermédiaires locaux, tout en maximisant la transparence des prix et des transactions. Comme les services informatiques sont au cœur de l'activité boursière et représentent environ 40 % de la structure de coût d'une Bourse, externaliser l'informatique est à la fois une décision stratégique difficile et une opportunité de réduction des coûts.

En formant un *joint-venture* au lieu d'externaliser l'activité, Euronext a pu bénéficier des économies d'échelle et de la compétence technique d'Atos Origin, tout en conservant un contrôle stratégique sur l'activité. L'existence d'AEMS a également facilité la fusion des Bourses elles-mêmes. En effet, depuis le milieu des années 1990, la Bourse de Paris, d'abord seule, puis en partenariat avec Atos, a transféré sa technologie en Europe et dans le reste du monde, ce qui a contribué à créer une convergence entre les différents marchés. Le premier client du système a d'ailleurs été la Bourse de Bruxelles, qui s'est retrouvée dans Euronext quelques années plus tard. Dans un contexte où l'internationalisation du marché des capitaux pousse à une consolidation des Bourses au niveau mondial, le fait de disposer d'une technologie commune facilite les rapprochements.

• Intérêt stratégique

L'alliance Atos-Euronext revêtait également une importance stratégique pour les deux partenaires. Pour Euronext, c'était à la fois un instrument de rapprochement avec les autres Bourses européennes et un outil de veille technologique sur les développements informatiques dans l'activité. Pour Atos Origin, il s'agissait d'un vecteur de pénétration commerciale et technique dans le milieu plutôt fermé des institutions bancaires et financières.

L'alliance a toutefois été dissoute en 2008, lorsqu'Euronext a fusionné avec NYSE. La Bourse de New York a en effet refusé de céder son informatique au *joint-venture.* L'ensemble NYSE-Euronext a donc réintégré son informatique en rachetant les parts d'Atos Origin dans AEMS. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Pourquoi Atos et Euronext avaient-ils créé un *joint-venture* au lieu de faire un contrat d'*outsourcing* classique ?

2. Était-ce une alliance « gagnant-gagnant » ? Qui y gagnait le plus ?

3. NYSE a-t-il eu raison de réintégrer AEMS ? Pourquoi ne pas garder un *joint-venture* avec Atos Origin ?

4. La nouvelle organisation bride-t-elle le développement de l'ex-AEMS ?

FONDEMENTS THÉORIQUES

Une théorie économique de la formation des *joint-ventures*

À la suite des travaux de Williamson sur les coûts de transaction (voir l'encadré Fondements théoriques sur les coûts de transaction dans le chapitre 6), Jean-François Hennart a développé une théorie qui justifie économiquement la formation des *joint-ventures* par la minimisation des coûts de production et des coûts de transaction. Cette théorie distingue les alliances tournées vers les économies d'échelle (*scale joint-ventures*) et les alliances motivées par la complémentarité entre partenaires (*link joint-ventures*).

- Les ***joint-ventures* d'échelle** (*scale joint ventures*) correspondent au même mouvement stratégique pour tous les partenaires impliqués et ceux-ci contribuent à l'alliance en apportant des compétences et des actifs similaires. Par exemple, dans les alliances du secteur automobile, les acteurs font des contributions symétriques à l'alliance. Ils développent le produit en commun, investissent dans une unité de production commune et commercialisent les véhicules dans leurs réseaux de vente respectifs.

- Dans les ***joint-ventures* de complémentarité** (*link joint ventures*), les partenaires effectuent des mouvements stratégiques différents en mettant en jeu des compétences et des actifs complémentaires. Ainsi, la formation d'Atos Euronext Market Solutions, décrite dans le mini-cas précédent, correspond à une croissance dans le secteur des services informatiques pour Atos Origin, qui apporte des compétences informatiques, et à une désintégration verticale pour Euronext, qui apporte sa compétence de gestionnaire des marchés financiers.

Quels critères pour fonder une alliance ?

Alliances d'échelle

Les entreprises forment des alliances d'échelle quand elles n'arrivent pas à atteindre la **taille minimum efficiente** sur une de leurs activités, par exemple un des composants du produit ou un des produits de la gamme. Cette situation résulte en général de différences structurelles entre les tailles critiques à différents stades de la chaîne de valeur. Les constructeurs automobiles européens sont par exemple assez gros pour produire la plupart des voitures de manière efficiente, mais ils n'ont pas les débouchés suffisants pour certains produits, comme les moteurs six-cylindres ou les monospaces.

La taille minimum efficiente étant, par définition, le volume minimum à atteindre pour amortir les coûts de production, les entreprises produisant des volumes inférieurs ont forcément des coûts plus élevés que certains de leurs concurrents. Elles compensent ce handicap en coopérant avec d'autres entreprises confrontées au même problème.

Il s'agit là d'une condition nécessaire à la formation d'une alliance, mais ce n'est pas

une condition suffisante : le problème de taille critique pourrait être résolu soit en fusionnant, soit en faisant appel au marché, c'est-à-dire en achetant le produit ou le composant à un fournisseur extérieur, ou en signant un contrat spécifiant qu'un des partenaires produit pour les autres et leur revend une partie du volume.

Si les partenaires n'optent pas pour la fusion, c'est parce que le problème de taille critique ne touche qu'une partie très minoritaire de leur activité et qu'une fusion serait trop coûteuse pour le résoudre.

S'ils ne font pas appel au marché, c'est à cause des coûts de transaction. Quand les composants sont trop spécifiques, il est dangereux d'en confier la production à un fournisseur extérieur qui risque de développer des comportements opportunistes, c'est-à-dire d'augmenter les prix, de ne pas investir suffisamment, etc. De même, s'il s'agit d'un produit considéré comme stratégique, ou particulièrement innovant, l'entreprise aura beaucoup de réticence à renoncer à en maîtriser la technologie et la production. La solution pour minimiser les coûts de production et de transaction est d'investir conjointement dans les « actifs spécifiques » à l'activité concernée et donc de créer un *joint-venture*.

Alliances de complémentarité

Les entreprises forment des alliances de complémentarité pour accéder à des compétences qu'elles n'ont pas mais qui leur sont nécessaires pour croître dans de nouveaux marchés. Ainsi, une *start-up* de biotechnologie s'allie avec une grande firme pharmaceutique parce qu'elle est incapable d'obtenir seule les autorisations de mise sur le marché et qu'elle ne dispose pas de réseau de vente. Réciproquement, la firme pharmaceutique est intéressée par l'alliance parce que la *start-up* a développé une technologie innovante qui complète son portefeuille de produits.

Là encore, il s'agit d'une condition nécessaire mais pas suffisante pour expliquer la formation d'un *joint-venture* : les entreprises pourraient fusionner (le groupe pharmaceutique pourrait racheter la *start-up*) ou faire appel au marché (la *start-up* pourrait licencier sa technologie au groupe pharmaceutique).

Si une acquisition ne se produit pas, c'est soit pour les mêmes raisons que précédemment (la compétence visée ne représente qu'une petite partie des activités de l'entreprise cible), soit parce que l'acquisition de l'entreprise ne garantit pas l'acquisition de la compétence visée (il suffit que les personnes détentrices des talents clés quittent l'entreprise au moment de l'acquisition pour que l'acquéreur se retrouve avec une coquille vide entre les mains).

Si les partenaires ne font pas appel au marché, c'est parce que les coûts de transaction sont trop élevés pour les compétences que chacun apporte. C'est souvent le cas quand les deux partenaires cherchent à combiner des savoir-faire tacites, difficiles à codifier et à transmettre par des contrats. La seule solution est d'internaliser conjointement les opérations dans lesquelles se combinent ces compétences et donc de créer un *joint-venture*.

Source : Hennart J.-F., 1988.

2.2 Combiner des compétences complémentaires

Les alliances stratégiques permettent aussi de combiner des compétences et des actifs complémentaires pour créer de nouvelles activités ou améliorer la performance d'activités existantes. C'est souvent l'effet recherché dans les alliances entre des entreprises qui ne sont pas directement concurrentes, mais opèrent dans des secteurs connexes. Ces alliances ont pour but de créer un *business* nouveau ou d'améliorer les performances d'un *business* existant, sans qu'il soit utile de fusionner les entreprises impliquées, souvent parce que le nouveau *business* créé grâce à l'alliance ne représente qu'une petite partie du portefeuille d'activités des protagonistes.

2.3 Apprendre

Les alliances créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées.

> C'est à travers leurs alliances avec leurs concurrents japonais que les constructeurs automobiles américains ont appris, dans les années 1980, les méthodes de management industriel – juste-à-temps, qualité totale, etc. – qui faisaient la supériorité des voitures japonaises à l'époque. Réciproquement, les constructeurs automobiles japonais ont appris comment fabriquer et vendre leurs produits sur le sol américain, ce qui leur a permis par la suite de s'implanter de manière autonome en Amérique du Nord. Le cas de l'alliance General Motors-Toyota au sein du *joint-venture* californien Nummi (New United Motor Manufacturing Inc.) en est l'exemple le plus connu.

Les alliances sont un outil d'apprentissage performant lorsqu'il s'agit d'accéder à des compétences non disponibles sur le marché. Certains savoir-faire ne peuvent pas être transférés en signant des contrats de transfert de technologie, ni en débauchant quelques personnes clés, soit parce qu'ils sont difficilement codifiables, soit parce qu'ils sont détenus par une collectivité dans son ensemble. Intimement liés à l'organisation qui les possède, ils nécessitent de reproduire l'organisation en question pour être expérimentés et communiqués, d'où la nécessité de nouer des alliances.

Paradoxalement, les alliances facilitent davantage l'apprentissage que les fusions-acquisitions. Les opportunités d'apprentissage proviennent de l'existence de fortes différences de compétences entre les entreprises partenaires, différences qu'il s'agit de comprendre et de faire durer si l'on veut que l'apprentissage soit possible. Or les acquisitions ont tendance à réduire ces différences pour intégrer l'entreprise acquise dans l'organisation et les systèmes de l'entreprise acquéreuse, rendant plus complexe l'apprentissage mutuel. Intégrer une petite entreprise innovante et spécialisée dans une grande organisation, c'est courir le risque de tuer la poule aux œufs d'or.

Il existe toutefois un débat entre les experts des alliances sur les bienfaits et les méfaits de la coopération en matière de transfert de compétences (voir l'encadré Controverse suivant).

2.4 Se protéger contre des concurrents plus puissants

Les alliances stratégiques permettent à des concurrents en position de faiblesse de former des coalitions pour améliorer leur position concurrentielle.

> L'exemple d'Airbus, déjà cité, illustre cet objectif : l'alliance a permis aux entreprises de l'industrie aéronautique européenne de survivre malgré la domination mondiale de Boeing, renforcée par le rachat de McDonnell Douglas.

Il n'est pas rare qu'une fusion importante dans une industrie déclenche une vague de concentration par réaction en chaîne de la part des concurrents. Dans un tel contexte, certains acteurs peuvent réagir en optant pour des alliances plutôt que des acquisitions.

Ces stratégies défensives peuvent avoir des aspects anticoncurrentiels, éventuellement illicites. Des concurrents qui se sentent menacés par l'évolution de leur industrie peuvent en effet, sous couvert d'alliance stratégique, s'entendre sur les prix de vente, ou ériger des barrières à l'entrée artificielles, et ainsi cartelliser le marché. La différence entre une alliance stratégique et une entente anticoncurrentielle n'est pas toujours évidente, c'est pourquoi les autorités anti-trust sont très vigilantes sur ce genre de rapprochements. Pendant longtemps, les autorités américaines ont d'ailleurs eu une attitude plus limitative sur les alliances entre concurrents que sur les fusions en bonne et due forme.

2.5 Créer une « option » stratégique pour l'avenir

Les alliances n'étant pas des mariages irrévocables, elles autorisent un certain degré de réversibilité. Toute alliance crée – explicitement ou non – la possibilité pour chaque entreprise impliquée d'abandonner le projet au profit de son partenaire, ou au contraire de continuer seul la même activité. Ce **mécanisme d'option**, qui s'apparente à celui des *stock-options* (droit d'acheter ou de vendre à l'avenir des actions à un prix fixé à l'avance), est clair dans certains *joint-ventures* où les « parents » s'entendent dès le départ sur des clauses de sortie spécifiant à quelles conditions chaque partenaire peut vendre ses parts ou acheter celles de l'autre. De telles clauses peuvent ouvrir les droits d'achat ou de vente à tous les partenaires, ou bien spécifier que seul l'un des partenaires a le droit de rachat. La principale difficulté dans la rédaction de ces clauses est de définir la méthode de valorisation des parts et les délais à partir desquels l'option peut être exercée.

Grâce à cette logique d'option, les alliances peuvent devenir des instruments de mise en œuvre de la stratégie de croissance d'une entreprise dans des contextes de forte incertitude. Qu'il s'agisse de développer l'entreprise sur des marchés mal connus ou de la recentrer en abandonnant certaines activités difficiles à valoriser, former un *joint-venture* permet d'enclencher le processus immédiatement mais prudemment, en se réservant l'option de prendre le contrôle total, ou au contraire de désinvestir complètement, quand on jugera que le moment est propice.

Dans le cas de la conquête d'un nouveau marché, l'alliance sert de projet pilote pour comprendre les conditions locales et tester les perspectives de croissance avant de se lancer en

vraie grandeur quand l'incertitude se réduit[3].

Dans le cas où l'entreprise cherche à se retirer d'une activité, l'alliance est une étape transitoire vers une cession complète, étape pendant laquelle le vendeur transmet son savoir-faire à l'acheteur. Celui-ci peut alors se faire une idée précise de la valeur de l'activité qu'il acquiert.

Notons à ce propos qu'assimiler systématiquement à une stratégie du cheval de Troie les alliances qui se terminent par le rachat des parts d'un partenaire par l'autre serait erroné. Cette issue peut parfaitement correspondre au fait qu'un des alliés a exercé une option de rachat qui lui était contractuellement consentie.

CONTROVERSE

La « coopétition » : stratégie de la symbiose ou du cheval de Troie ?

Quand les alliances stratégiques associent des concurrents, ceux-ci se retrouvent en situation de **coopétition**, c'est-à-dire que leurs relations combinent coopération et compétition. Selon Nalebuff et Brandenburger, les inventeurs du concept[1], la coopétition a avant tout un aspect positif : les entreprises auraient tort de se limiter aux stratégies concurrentielles classiques, elles doivent également créer des opportunités à travers la coopération. Mon concurrent d'hier peut donc devenir mon allié de demain, au moins sur certains aspects de mon activité. Cela favorise la compétition transparente, l'émulation, l'intelligence collective, la diffusion des meilleures pratiques. Comme dans la nature, où les organismes survivent et prospèrent grâce à la symbiose avec leur écosystème, les entreprises d'un même secteur ou d'une même filière peuvent vivre en symbiose les unes avec les autres.

Cette logique est voisine de celle de l'« entreprise étendue » ou de la « **constellation d'entreprises**[2] », qui rejoint la question des réseaux et de l'externalisation. Ainsi, certaines entreprises leaders, comme Benetton dans l'habillement, ou Toyota dans l'automobile, ont en partie construit leur avantage concurrentiel sur un réseau de partenaires avec lequel ils collaborent étroitement pour concevoir et fabriquer leurs produits. L'entreprise au « centre stratégique » du réseau sélectionne ses partenaires, organise leur activité et les aide à se développer en leur transférant les technologies et les méthodologies nécessaires. Elle encourage ses partenaires à collaborer et à partager les technologies et les innovations entre eux, de manière à renforcer la compétitivité du réseau dans son ensemble[3]. Dans ce genre d'approche, l'apprentissage et le transfert de compétences entre partenaires sont vus comme des éléments positifs, qui bénéficient à toutes les parties prenantes.

À l'opposé, certains auteurs, comme Doz, Hamel et Prahalad[4], analysent les alliances

stratégiques comme une forme déguisée d'affrontement concurrentiel, où, sous couvert de collaboration, un des partenaires s'arme délibérément pour affaiblir l'autre, comme dans le mythe du cheval de Troie. Selon eux, l'apprentissage et le transfert de savoir-faire sont les armes de ce conflit larvé. Chaque partenaire cherche à apprendre de l'autre, c'est-à-dire à lui subtiliser ses compétences les plus stratégiques, pour les utiliser contre lui par la suite. Du coup, chacun doit aussi chercher à protéger ses propres compétences pour éviter de créer ou de renforcer un allié qui peut devenir un concurrent.

Il est intéressant de constater que la même entreprise, Toyota par exemple, peut adopter l'une ou l'autre des deux attitudes en fonction de la situation. D'un côté, Toyota transfère volontiers ses technologies à ses fournisseurs pour les encourager à l'innovation et favorise la collaboration entre fournisseurs sur les plateaux de développement de ses automobiles. Mais Toyota ne s'est pas comportée de la même manière avec General Motors dans le ***joint-venture*** Nummi, créé au milieu des années 1980 : cette alliance est rapidement devenue une « **course à l'apprentissage** » où chaque partenaire a cherché à tirer avantage de l'alliance pour se renforcer aux dépens de l'autre. General Motors cherchait à apprendre le ***Toyota Production System*** pour le transférer à ses propres usines, pendant que Toyota s'exerçait à gérer une usine en Amérique du Nord, pour y installer ses propres unités de production, apprendre le marché américain et y concurrencer General Motors.

La confrontation de ces approches montre que, dans les alliances, l'apprentissage est une arme à double tranchant. Remarquons toutefois que l'image de la symbiose fonctionne bien pour décrire la coopération qui s'instaure entre un « centre stratégique » et l'ensemble des partenaires d'un réseau. À l'inverse, l'image du cheval de Troie caractérise les relations bilatérales entre des alliés qui coopèrent sur un pied d'égalité, ce qui correspond davantage à notre définition des alliances. Cela dit, l'image du cheval de Troie ne s'applique pas à toutes les alliances stratégiques, mais seulement à celles où des transferts de savoir-faire entre alliés sont susceptibles de renforcer significativement un allié par rapport à l'autre.

1 Brandenburger A. et Nalebuff B., 1996.
2 Nohria N. et Eccles R., 1992 ; Normann R. et Ramirez R., 1993.
3 Lorenzoni G. et Baden-Fuller C., 1995.
4 Doz Y., Hamel G. et Prahalad C.K., 1989.

3 Les pièges des alliances

Malgré leurs avantages, les alliances stratégiques sont loin d'être une panacée. Elles se caractérisent par une série de problèmes et de pièges que nous allons analyser maintenant, avant de voir comment les résoudre.

3.1 Sous-exploiter les synergies

Le premier inconvénient des alliances est qu'elles sont rarement des structures optimales du point de vue de l'efficience. De ce fait, même si les synergies potentielles entre alliés sont très élevées, la structure mise en place permet rarement de tirer tout le profit de ces synergies. Chaque partenaire a tendance à protéger ses actifs, ses technologies et son personnel, ce qui limite les rationalisations que l'on pourrait attendre d'un rapprochement. Pour arriver à des compromis satisfaisant toutes les parties prenantes, on laisse souvent subsister des duplications dans les opérations, ce qui limite les économies d'échelle et augmente les investissements nécessaires.

> Ainsi, la plupart des programmes de coopération dans l'industrie européenne de la défense sont organisés de telle sorte que l'assemblage final des matériels développés en co-maîtrise d'œuvre est effectué simultanément dans plusieurs pays par chacun des partenaires. Autrement dit, on assemble le même avion ou le même système d'armes dans deux usines situées dans des pays différents. Les entreprises s'entendent assez facilement pour se répartir entre elles le développement et la fabrication des sous-ensembles constitutifs de l'équipement à réaliser mais aucune ne veut lâcher l'assemblage du système complet car ce serait courir le risque de ne pouvoir être le fournisseur de son armée nationale.

Les alliances étant des structures négociées, elles tolèrent facilement le compromis, les duplications et le manque de rationalisation. Cela peut permettre à des pratiques antiéconomiques de s'installer et d'entraîner l'alliance dans une spirale de destruction de valeur.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le dilemme du prisonnier

Le modèle de théorie des jeux développé par Merrill Flood et Melvin Dresher en 1951 est connu sous le nom de « dilemme du prisonnier » car il évoque la situation d'un prévenu qui hésite devant le marché que lui propose la police : dénoncer son complice en échange de la liberté. Dois-je dénoncer mon complice ou rester muet en espérant qu'il ne parlera pas non plus et que, faute de preuve, aucun de nous deux ne sera inquiété ?

Dans *Tosca* de Puccini, l'issue de ce dilemme est particulièrement dramatique. Condamné à mort, l'amant de Tosca va être fusillé. C'est alors que le chef de la police propose un marché à Tosca : si elle lui accorde ses faveurs, il fera charger à blanc les fusils du peloton d'exécution et l'amant de Tosca s'en tirera sain et sauf. Tosca finit par accepter. Mais, au moment où le policier essaie d'obtenir son dû, Tosca le poignarde, croyant ainsi sauver à la fois sa pureté et la vie de son amant. Hélas, le policier n'a pas tenu parole non plus : il a laissé le peloton tirer à balles réelles. Le condamné a bel et bien été exécuté. Le modèle du « dilemme du prisonnier » explique ce paradoxe : alors que la coopération bénéficierait aux deux partenaires, chacun agit de manière égoïste et essaie de doubler l'autre, ce qui conduit à une issue néfaste pour les deux.

Dans une alliance stratégique, il existe trois manières de tricher pour essayer de gagner davantage sur le dos du partenaire :

- **La tromperie** (*adverse selection*) : un partenaire peut tromper l'autre sur la valeur des contributions qu'il fait à l'alliance. Ainsi on peut surévaluer ce qu'apporte une connaissance approfondie du marché local ou une connexion privilégiée avec les autorités politiques, surtout si l'autre partenaire ne connaît pas bien le pays concerné.

- **Le sabotage** (*moral hazard*) : bien que le partenaire dispose des compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'alliance, il ne les met pas à la disposition du projet commun. Il sous-investit ou affecte à l'alliance ses moins bons éléments.

- **L'extorsion** (*hold up*) : si un des alliés fait des investissements spécifiques à l'alliance, c'est-à-dire des investissements qui ne rapportent que dans le cadre de la collaboration mais qui auraient une valeur très faible si l'alliance était rompue (par exemple un processus de production spécifique au design des produits conçus par l'autre allié) il s'expose à un risque d'extorsion. L'autre partenaire peut profiter de la situation pour exiger une part plus importante des gains générés conjointement, puisque l'allié qui a fait des investissements spécifiques perd moins en restant dans l'alliance qu'en la rompant. Cet argument dérive de la théorie des coûts de transaction.

L'incitation à tricher provient de la structure des gains que peuvent obtenir les joueurs selon qu'ils coopèrent loyalement ou non. Coopérer améliore la performance globale de l'alliance et oblige à partager les gains équitablement. Tricher réduit la performance de l'alliance mais permet au tricheur de s'approprier des gains plus importants, à condition que l'autre allié ne triche pas.

Dans le « dilemme du prisonnier », la structure des gains est la suivante :

		Allié B	
		coopère	triche
Allié A	coopère	A gagne 3 B gagne 3	A gagne 0 B gagne 5
	triche	A gagne 5 B gagne 0	A gagne 1 B gagne 1

Tableau 15.1 **Structure des gains dans le dilemme du prisonnier**

Face à cette matrice de gains, la tentation est forte pour A de tricher pour « doubler » son partenaire. Au mieux, si B est assez naïf pour coopérer loyalement, A va gagner 5, alors qu'il ne gagnerait que 3 en coopérant. Au pire, si B triche aussi, A va gagner 1 au lieu de zéro s'il coopérait. Comme B fait le même raisonnement, il triche aussi et l'alliance ne rapporte au total que 2 (1 pour A et 1 pour B), alors qu'elle aurait rapporté 6 (3 pour A et 3 pour B) si les deux partenaires avaient coopéré loyalement. Mais chacun évite d'engraisser son partenaire.

Pour éviter les phénomènes de tricherie, la seule solution, qui maximise à la fois la performance de l'alliance et les gains des alliés, est que les partenaires instaurent entre eux un lien de confiance. Seule la confiance autorise chacun à croire que, s'il coopère, l'autre va coopérer. Pour cela, il faut que le jeu se répète.

Axelrod a proposé une « martingale » qui permet de résoudre le dilemme du prisonnier dans un jeu à plusieurs coups. Il s'agit de la stratégie *tit-for-tat*, ce qu'on pourrait traduire par « œil pour œil, dent pour dent ». Elle consiste à jouer en fonction du coup précédent que vient de jouer le partenaire : s'il a coopéré au coup précédent, je coopère ; s'il a triché, je triche. Ainsi, tant que mon partenaire coopère, je fais de même et nous obtenons les gains maximaux (3 pour chacun). Dès qu'il triche, je gagne zéro et il gagne 5, mais je triche aussi au coup suivant, ce qui me permet d'éviter que cette situation se reproduise et nous cantonne dans des gains de 1. Dès qu'il se remet à coopérer, il voit que je ferai loyalement de même et que, pour pérenniser ses gains, il a intérêt à coopérer lui aussi.

Sources : Faulkner D., 2006 ; Axelrod R. M., 1984 ; Barney J. B. et Hesterly W. S., 2006.

Le choix entre fusion-acquisition et alliance dépend donc du but recherché :

- si le but est de **rationaliser l'industrie**, un mouvement de concentration par fusion-acquisition est préférable à une ou des alliances[4] ;

> C'est ce qui a poussé les leaders européens de l'industrie aérospatiale à fusionner au sein d'EADS au début des années 2000 plutôt que de continuer à travailler ensemble par le biais de coopérations multiples sur différents types de produits (Airbus, Eurocopter, Euromissile), comme ils le faisaient depuis les années 1960, au prix de nombreuses duplications et d'une sous-optimisation de l'ensemble des activités.

- si le but est de **combiner des compétences complémentaires**, le danger est que les entreprises alliées ne consacrent pas à l'alliance leurs meilleurs talents et qu'elles essaient d'en garder l'exclusivité pour elles-mêmes. Si les deux partenaires se comportent de la sorte, tout le monde sous-investit et l'alliance a bien du mal à atteindre ses objectifs.

En plus de la sous-exploitation des synergies, la coopération crée des coûts spécifiques de négociation, de coordination et de contrôle qui pèsent sur les performances des alliances. Nos propres recherches nous ont ainsi montré que les coûts de développement étaient généralement plus élevés pour les produits développés dans le cadre d'alliances stratégiques entre concurrents que pour les produits développés de manière autonome. Le développement en coopération prend en effet plus de temps car il nécessite davantage de discussion, de négociation sur la répartition des tâches, de définition des interfaces, de coordination du travail, etc., et donc des équipes de gestion de projet plus lourdes.

3.2 Coopérer ou ne pas coopérer

Le fait que deux entreprises aient noué une alliance n'entraîne pas forcément les partenaires à coopérer loyalement et sans arrière-pensée. Le problème fondamental de la coopération est en effet que les partenaires sont constamment tiraillés entre la volonté de coopérer loyalement, ce qui exige des investissements mais est nécessaire pour que l'alliance produise ses effets

bénéfiques, et la tentation de se comporter en « passager clandestin » (*free rider*), c'est-à-dire de profiter des contributions du partenaire en évitant d'investir soi-même, donc de réaliser des gains sur le dos de celui-ci. Le comportement ambigu qui en résulte dépend largement de la manière dont chaque partenaire anticipe le comportement de l'autre. Pourquoi coopérer loyalement si je pense que mon partenaire ne va pas le faire ?

Cette situation a été formalisée par la théorie des jeux, déjà présentée dans le chapitre 7, en particulier dans le modèle dit du **« dilemme du prisonnier »** (voir l'encadré Fondements théoriques précédent). En fait, la seule solution du dilemme est que la coopération dure suffisamment longtemps pour que les partenaires développent une relation de confiance. La confiance les conduit en effet à privilégier les objectifs communs, qu'ils peuvent atteindre ensemble, par rapport aux objectifs particuliers de chacun, qu'ils n'atteignent souvent que l'un aux dépens de l'autre, ce qui finit par produire un résultat négatif pour tous.

MINI-CAS d'entreprise



Danone-Wahaha, alliance ou compétition ?

Créé en 1987, le groupe Wahaha est devenu en trente ans le leader du marché chinois des boissons non alcoolisées, grâce à une stratégie de croissance externe agressive menée tambour battant par son fondateur Zong Qinghou. En 2008, le chiffre d'affaires de Wahaha représente 15 % des ventes totales de boissons en Chine. Sa gamme de produits comprend des eaux en bouteille, des sodas, des jus de fruit, des soupes, des boissons à base de thé, mais aussi des yaourts et des produits laitiers. Plus récemment, Wahaha s'est diversifié dans l'habillement, l'hygiène et la santé. Sous la marque Future Cola, Wahaha commercialise un soda considéré comme le concurrent le plus sérieux de Pepsi-Cola et de Coca-Cola sur le marché chinois.

L'alliance de Wahaha avec Danone a joué un rôle clé dans le succès du groupe chinois. Cette alliance a commencé en 1996, quand Danone a investi 43 millions de dollars dans cinq usines Wahaha, créant ainsi cinq *joint-ventures*. Dans chaque co-entreprise, la part de Danone était de 51 % et celle de Wahaha de 49 %, mais la gestion des opérations était confiée au partenaire chinois. Danone a développé ces partenariats pendant une dizaine d'années, si bien qu'en 2007, la multinationale française détenait des parts dans 39 unités de production du groupe Wahaha, alors qu'une cinquantaine de filiales de Wahaha restaient hors de l'alliance. Au total, Danone possédait plus de 40 % des actifs du groupe chinois via ses co-entreprises, ce qui l'amenait à présenter Wahaha comme une de ses trois marques phares, au même titre qu'Évian et Danone. Danone laissait même entendre que Wahaha était l'une de ses filiales. Mais Wahaha, qui a toujours insisté sur son indépendance, présentait l'alliance comme un simple investissement conjoint dans un nombre limité d'usines en *joint-*

venture.

L'alliance avec Danone a permis à Wahaha de s'internationaliser. En 2004, les deux alliés ont créé un *joint-venture* en Indonésie (70 % Danone et 30 % Wahaha) pour produire une gamme composée de produits laitiers de Danone et de boissons lactées de Wahaha. Wahaha s'est ensuite implanté commercialement en Thaïlande ainsi que sur la côte ouest des États-Unis où réside une importante communauté chinoise. Ses projets incluent la création d'une usine en Pologne pour développer sa présence en Europe.

De son côté, Danone a noué des alliances avec d'autres partenaires chinois en formant des *joint-ventures* et en prenant des participations au capital de plusieurs entreprises locales. Ainsi Danone possède 20 % de Shanghai Bright Dairy, un des principaux producteurs de produits laitiers, et contrôle Robust, un des leaders des eaux minérales et des boissons lactées.

En 2007, la tension monte entre les deux partenaires. Danone porte plainte contre Wahaha qu'il accuse de développer, en parallèle à l'alliance, un réseau indépendant de production et de distribution de boissons identiques à celles commercialisées par la co-entreprise. Wahaha, de son côté, affirme que Danone ne lui a jamais interdit explicitement de concurrencer l'alliance par des activités parallèles. Danone propose un arrangement à l'amiable qui consisterait à réintégrer une vingtaine d'usines litigieuses dans l'alliance. Zong Qinghou refuse et démissionne de son poste de directeur de la co-entreprise. Il décide de poursuivre Danone devant la justice chinoise pour « activités illégales ». En septembre 2009, les deux groupes annoncent la signature d'un règlement amiable marquant ainsi le terme d'une bataille juridique complexe qui les opposait depuis 2007. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Comment Danone aurait-il pu éviter ce conflit ?

2. Du point de vue de Wahaha, est-il pertinent de développer des activités en propre, parallèlement à celles de l'alliance ?

3. Les alliances complémentaires de ce genre sont-elles inéluctablement instables ? Si oui, pourquoi les nouer ?

3.3 Créer ou renforcer un concurrent

L'apprentissage, que nous avons présenté comme un avantage des alliances, peut se muer en piège redoutable (voir plus haut l'encadré Controverse sur la coopétition). Le partenaire qui, grâce à l'alliance que j'ai nouée avec lui, a accès à mes technologies, mes savoir-faire et mes partenaires, distributeurs ou fournisseurs, n'est-il pas en train d'apprendre à mes dépens et de devenir mon concurrent ? Les exemples d'alliances qui se transforment en affrontement entre concurrents au bout de quelques années sont légion.

> Les entreprises chinoises, par exemple, ont formé des alliances avec des multinationales étrangères dans le but délibéré d'apprendre, de capter des technologies et des savoir-faire commerciaux, comme l'avaient fait avant elles les groupes coréens ou taïwanais. L'industrie automobile chinoise s'est développée grâce à des alliances avec Volkswagen, General Motors ou Peugeot-Citroën. Les constructeurs chinois sont maintenant capables de concurrencer leurs partenaires sur des marchés où ceux-ci se croyaient jusque-là à l'abri. Certaines alliances tournent au conflit ouvert et, une fois l'apprentissage effectué, la coopération de départ se transforme en compétition sauvage.

Le dilemme du prisonnier n'est plus du tout un dilemme pour le partenaire qui a capté les compétences de l'autre : il devient évident qu'il n'a plus aucun intérêt à coopérer, comme le montre le cas de Danone et Wahaha (voir le mini-cas précédent).

Il est indispensable de défendre ses compétences clés lorsque l'on coopère. Mais d'un autre côté, le désir de se protéger contre les dangers de fuite technologique, ou de transmission involontaire de toute sorte de compétences, incite chaque partenaire à réduire son exposition, à filtrer les informations d'une manière excessive, à priver l'alliance de ses savoir-faire les plus avancés, ce qui peut nuire à l'efficacité de la coopération. Le dosage optimal entre protection et transparence est donc difficile à trouver : un degré trop faible de collaboration risque de nuire à la réalisation des synergies, mais trop de transparence peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'un ou l'autre partenaire.

4 Comment faire fonctionner une alliance stratégique ?

Quelques principes peuvent aider les entreprises à atteindre les objectifs des alliances tout en évitant leurs pièges. Pour formuler des recommandations plus précises sur le management des alliances, il faudra ensuite distinguer entre plusieurs types d'alliances stratégiques, ce que nous ferons dans la dernière partie de ce chapitre.

4.1 Le succès n'est pas seulement lié au contrat

Les alliances stratégiques sont ce que les économistes appellent des **« contrats incomplets »,** c'est-à-dire des arrangements complexes où il est difficile d'envisager au départ tout ce qui va pouvoir se produire pendant la coopération. Il arrive souvent que les responsables des entreprises impliquées dans une négociation dépensent une énergie et un temps excessif pour négocier chaque ligne d'un contrat couvrant des centaines de pages, tout en sachant que par la suite l'alliance va se développer de manière imprévisible.

Les dirigeants expérimentés s'accordent à reconnaître que, dans les alliances qui se passent bien, plus personne ne relit le contrat. Une fois l'alliance signée, dès que les équipes se mettent en place pour établir la coopération, l'objectif principal devient de développer le projet commun quoi qu'il arrive, et non de respecter le contrat à la lettre. Ce n'est qu'en cas de crise aiguë que l'on se réfère à l'accord écrit. Et c'est en général mauvais signe, car si on le consulte, c'est généralement pour étudier les modalités de sortie. Il en va des contrats d'alliance comme

des contrats de mariage : on ne les relit qu'en cas de divorce. C'est pourquoi les clauses de sortie y occupent en général une place de choix, et qu'elles doivent être rédigées avec soin (voir l'encadré En pratique suivant).

EN PRATIQUE

Exemples de clauses de sortie

- ✔ **Option *call* ou *put*** : un allié a le droit de vendre (*put*) ou d'acheter (*call*) les parts de l'autre dans le *joint-venture* à une certaine échéance, pour un montant prédéfini ou calculé au moment de la vente selon une formule de valorisation (par exemple un multiple du chiffre d'affaires).
- ✔ ***Put* avec valorisation par un tiers** : une tierce partie neutre détermine la valeur de la part mise en vente par un partenaire au moment de sa sortie.
- ✔ **Droit de premier refus** : si un acheteur extérieur propose un prix pour les parts d'un des alliés, l'autre a le droit de préempter les parts en question au prix proposé.
- ✔ **Offres cachetées** : au moment de la rupture, chaque allié soumet une offre cachetée pour racheter le *joint-venture* et le mieux-disant gagne.
- ✔ **Enchères *shotgun*** : l'allié A offre un prix auquel il propose d'acheter la part de l'allié B, mais, si B refuse, A est obligé de lui céder ses propres parts à ce même prix.
- ✔ ***Revolving shotgun*** : un allié offre un prix auquel l'autre doit soit vendre, soit acheter en renchérissant de 5 % ; on continue jusqu'à la vente effective.

Rechercher les clés du succès d'une alliance stratégique dans le montage juridique, ce serait comme chercher la recette de l'harmonie conjugale dans un contrat de mariage. Les structures juridiques ne font que protéger les entreprises alliées contre les risques de tricherie d'un partenaire par rapport à l'autre. Elles ne garantissent pas que la stratégie qui a conduit à former l'alliance soit pertinente, ni que les projets communs des partenaires réussissent. Les montages juridiques sont indispensables pour former l'alliance et pour la défaire ; en revanche, ils ont généralement peu d'impact sur son développement et sa réussite. Le succès d'une alliance réside plutôt dans la stratégie des entreprises impliquées et dans l'organisation mise en place.

4.2 Définir des objectifs stratégiques clairs, comprendre ceux du partenaire, se méfier du discours « *win-win* »

Dès la négociation d'une alliance, le marchandage qui entoure fréquemment le montage juridique et organisationnel élude très souvent les implications stratégiques de la coopération pour se focaliser sur des questions de personnes ou des aspects contractuels, comptables et

financiers, tels que la répartition du capital d'une éventuelle filiale commune, la négociation des prix de cession entre partenaires, la nomination des responsables du projet commun, etc. Ce marchandage peut même faire échouer la négociation ou brider le développement de l'alliance.

Ce n'est pas parce que l'alliance finit par être signée que le problème est résolu pour autant. Par nature, une alliance laisse subsister tout au long de son existence des centres de décision multiples. Les prises de décision résultent souvent d'un compromis entre les points de vue des différents partenaires, ceux-ci cherchant selon toute vraisemblance à faire prévaloir ou à défendre leurs intérêts. De tels compromis peuvent conduire à de mauvaises décisions stratégiques, voire à une absence de stratégie pour l'alliance. Il est donc indispensable de formuler clairement les objectifs stratégiques que poursuit l'alliance. Ceux-ci serviront de référence pour trancher entre les points de vue des partenaires.

Or, dans la pratique, les discussions sur les objectifs de l'alliance sont souvent perturbées par le fait que les entreprises impliquées mélangent, sciemment ou non, leurs objectifs communs avec les objectifs spécifiques à chaque partenaire. Par définition, ces deux types d'objectifs s'amalgament dans les alliances.

D'un côté, les partenaires affichent des **objectifs communs et partagés**. Sans cette convergence, l'alliance ne se ferait pas : tous les dirigeants expérimentés en la matière insistent sur le fait que seules les **alliances *win-win***, c'est-à-dire celles où tous les partenaires ont quelque chose à gagner, sont viables.

D'un autre côté, comme les partenaires demeurent des entreprises autonomes et parfois concurrentes, les alliances stratégiques sont aussi le vecteur d'objectifs particuliers, potentiellement conflictuels, propres à chaque firme. Certains dirigeants, pressés de former une alliance, ont tendance à nier ces contradictions potentielles en se réfugiant dans un discours *win-win* simplifié : du moment que le projet commun réussit, les deux entreprises alliées y gagnent forcément en collaborant. C'est pourtant loin d'être toujours le cas.

Pour formuler précisément les objectifs stratégiques d'une alliance, on peut les classer en trois catégories :

- **Les objectifs « communs »**, c'est-à-dire les objectifs du projet mené en coopération, qui doivent être chiffrés autant que possible (par exemple, vendre telle quantité de produits, à telle échéance, etc.). Ces objectifs doivent être fixés comme on le ferait pour élaborer le *business plan* d'une activité quelconque, en mettant de côté le fait que le projet concerné soit mis en œuvre en alliance.

- **Les objectifs propres** à chaque partenaire qui sont **cohérents avec les objectifs communs** et/ou ne posent pas de problème à l'autre partenaire (par exemple, utiliser l'alliance pour se développer dans une activité non concurrente de celle du partenaire).

- **Les objectifs spécifiques** à chaque partenaire **qui peuvent nuire à la coopération** et/ou entrer en conflit avec les objectifs de l'autre partenaire (par exemple, capter tel savoir-faire et se développer à terme dans une activité concurrente de l'alliance).

Nous recommandons de discuter ouvertement et de trouver un accord sur les trois types d'objectifs avant de se lancer dans une alliance. En effet, dans de nombreuses négociations, les partenaires jettent un voile pudique sur les objectifs du troisième type, qui en restent au stade de « l'agenda caché », véritable poison des alliances. Or, quand ces objectifs du troisième type finissent par se manifester, il est en général trop tard. Il vaut mieux être clair sur ces sujets dès le départ, quitte par exemple à chiffrer et monnayer les compétences qu'un partenaire veut acquérir et à écrire les clauses de sortie en conséquence, ou à proposer une contrepartie dans un autre domaine.

Sachant que l'alliance ne sera jamais une structure totalement optimisée car chaque partenaire va l'utiliser pour atteindre non seulement les objectifs « communs », mais aussi des objectifs qui lui sont propres, la clé est de mettre en place un système de partage des investissements, des coûts et des gains qui distingue clairement ce qui est partagé de ce qui reste propre à chaque partenaire.

> L'exemple de CFM International est éclairant à ce sujet : les alliés ne partagent que le chiffre d'affaires et chacun prend en charge ses coûts, qui lui restent propres, et ses investissements, qui lui restent acquis. Cela permet à chaque allié d'utiliser à ses propres fins les investissements réalisés dans le cadre de l'alliance.

Il est important de s'accorder sur des critères clairs pour mesurer l'atteinte des objectifs. Il est surprenant de constater que, dans certaines alliances, les difficultés proviennent d'un simple malentendu : ce qui semble un succès satisfaisant pour un partenaire peut être vu comme un échec par l'autre, situation pourtant facile à éviter.

4.3 Se mettre d'accord sur la structure, les processus de prise de décision et les échéances

Tous les responsables impliqués dans le management des alliances se plaignent des difficultés que crée la coopération dès qu'il s'agit de prendre des décisions, même sur la base d'objectifs clairs et explicites. La composition des comités de direction des *joint-ventures*, qui comprennent souvent un nombre égal de représentants des deux partenaires, le désir des dirigeants de noyauter autant que possible la structure en plaçant des « hommes à eux » pour surveiller les agissements du partenaire, sont autant d'éléments qui conduisent chaque allié à perdre de vue les objectifs de l'alliance pour défendre ses intérêts spécifiques.

Les études montrent que, quelle que soit la valeur relative des actifs apportés par les entreprises partenaires lors de la formation de l'alliance, l'écrasante majorité des *joint-ventures* sont des accords à 50/50, ou très proches de 50/50 (par exemple 51/49), ce qui montre bien que les entreprises n'acceptent de collaborer qu'à condition d'avoir un pouvoir suffisant dans les prises de décision. Cet équilibre du pouvoir a ses vertus, mais il conduit à des blocages lorsque les intérêts des partenaires commencent à diverger.

Le remède consiste à mettre en place une organisation suffisamment autonome pour éviter les blocages et les conflits entre partenaires, ou, au moins, capable d'arbitrer lorsque ces blocages et ces conflits se manifestent. Les *joint-ventures* les plus performants sont souvent dotés d'un

responsable autonome, capable de prendre des décisions dans l'intérêt du projet commun, en limitant au minimum les interférences des entreprises actionnaires. Dans certaines alliances, ce responsable détient une voix prépondérante au comité de pilotage de l'alliance, ce qui lui permet de débloquer les décisions sur lesquelles les représentants des actionnaires ne sont pas d'accord.

En outre, il est important de prévoir des échéances auxquelles la stratégie de l'alliance peut être rediscutée ou remise en cause, et des échéances précises auxquelles l'alliance peut être dissoute ou renégociée, sachant qu'en dehors de ces échéances, l'alliance doit être aussi stable que possible.

MINI-CAS d'entreprise



L'avion de transport militaire A400M : un projet complexe difficile à porter

L'Airbus A400M, le plus grand programme militaire européen jamais conçu, est un avion de transport militaire tactique et logistique. Au début des années 1990, plusieurs États européens souhaitaient un nouvel avion de transport militaire. À la suite de l'appel d'offres, c'est le projet d'Airbus Military Industry qui est retenu face à ses concurrents américain et russe. Le contrat est signé en 2001 et les États s'engagent alors à acheter une quantité suffisante d'appareils pour que le projet soit rentable.

• Des attentes diverses

Le projet était d'abord un défi technologique. Selon le cahier des charges des États, l'A400M devait être capable de missions multiples selon les attentes de ses futurs clients : soutien logistique et sanitaire, largage aérien, transport rapide de charges importantes, etc. Il devait aussi pouvoir être ravitaillé en vol et être lui-même ravitailleur, en particulier pour les hélicoptères. En fonction des demandes des États et des missions envisagées, plusieurs versions de l'A400M ont ainsi été conçues.

Le défi était aussi d'ordre organisationnel car les agendas politiques et temporels des gouvernements différaient. Pour le gouvernement espagnol, l'objectif était de développer son industrie aéronautique et d'apporter la preuve de la capacité de ses industriels à coordonner un programme militaire d'envergure européenne. Les forces britanniques avaient besoin d'une flotte nouvelle de transport militaire dès 2004 et tout retard risquait d'entraîner une rupture capacitaire. Pour le gouvernement allemand, le calendrier était moins pressant mais le budget devait être très encadré. Quant au gouvernement français, il souhaitait satisfaire le besoin opérationnel des forces armées mais aussi profiter d'un programme militaire pour faire avancer l'Europe de la défense. Toutes ces demandes spécifiques des

États ont été préjudiciables à l'efficacité de la ligne de production et ont entraîné d'importants dérapages de coûts.

- **Une coordination difficile**

Il avait pourtant été décidé de faire appel à un constructeur unique avec lequel serait passé un contrat concernant le développement du projet, son industrialisation et sa production. Il s'agissait de remédier aux problèmes qu'Airbus avait connus auparavant. En effet, Airbus avait été à ses débuts conçu comme un consortium réunissant plusieurs fabricants européens et cette alliance avait toujours été difficile à gérer (problèmes de répartition des investissements, des tâches entre plusieurs industriels et entre les sites de production situés dans quatre pays). C'est pourquoi le GIE, comprenant Aérospatiale (France), Dasa (Allemagne) et Casa (Espagne), avait été restructuré en 2001 afin d'en faire une entreprise unifiée détenue par EADS. Malgré cette intégration, la réalisation de l'A400M a été victime de cette histoire complexe. Concrètement, la phase de développement a été placée sous l'autorité de la direction d'Airbus EADS à hauteur de 70 % et d'Airbus Military à hauteur de 30 %. Airbus Military, qui était une émanation d'EADS Casa Industry avait des moyens plus limités, mais disposait d'une expérience dans le domaine militaire et avait été chargé d'assembler l'avion sur son site, à Séville. Airbus EADS disposait quant à lui de six équipes chargées de produire les différentes parties de l'avion : l'équipe voilure était basée à Filton en Angleterre, l'équipe fuselage était basée à Brême, celle en charge de la propulsion était située à Madrid, les systèmes étaient conçus à Toulouse et l'équipement militaire était pris en charge sur le site d'Ulm, en Allemagne.

Outre la difficile coordination de ces différents sites de production, il a aussi fallu coordonner la tâche de nombreux fournisseurs. Certaines entreprises concevaient et produisaient le moteur, Thales-Snecma était chargé de l'avionique et du système de gestion de vol, la Sagem (groupe Safran) s'occupait du système de localisation tandis que la société allemande RDE travaillait sur le système de contrôle de la soute. Enfin, une société allemande se chargeait du système d'autoprotection de l'avion ainsi que du système de gestion des missions militaires. Il s'est avéré au cours du projet que de nombreux fournisseurs étaient aussi sollicités par d'autres programmes, notamment dans le secteur civil, en particulier ceux de l'A350 et de la gamme A320. Ces fournisseurs ont donc éprouvé beaucoup de difficultés pour respecter les cadences et les délais de livraison. Airbus lui-même était accaparé par le programme A380 si bien qu'il y a sans doute eu un « effet d'éviction » en matière d'expertise technique au détriment du programme A400M.

Par ailleurs, les États européens, actionnaires d'Airbus, étaient soucieux d'indépendance stratégique. Cela a posé problème pour la question de la motorisation des appareils. En effet, les concepteurs de l'A400M avaient opté, dans un premier temps, pour le motoriste nord-américain Pratt & Whitney Canada qui disposait déjà d'un moteur. Mais c'est finalement un consortium européen qui a été choisi pour développer à partir de zéro un moteur très puissant. Ce consortium regroupait plusieurs industriels : Rolls-Royce, Snecma, l'Allemand MTU et l'Espagnol ITP. Il est vraisemblable qu'une logique purement industrielle n'aurait pas conduit à confier la conception du moteur à un consortium de quatre motoristes dont il fallait coordonner l'action.

• Un résultat en demi-teinte

Le pari de construire un nouvel avion, un nouveau moteur et une nouvelle avionique à un prix très bas était donc risqué. Développé pour un coût de plus de 20 milliards d'euros, le programme a subi un retard de quatre ans et un dépassement de coût de 30 % (l'équivalent de plusieurs milliards d'euros). En 2009, face à l'explosion des coûts, le groupe s'est même interrogé sur la pertinence à poursuivre ou non le programme.

Aujourd'hui, il apparaît que l'avion de transport militaire, s'il est effectivement opérationnel, ne peut en revanche tenir toutes ses promesses techniques : il ne pourra pas ravitailler en vol les hélicoptères en raison de la force des vents tourbillonnants créés par les hélices des moteurs. L'appareil ne pourra pas non plus procéder à des évacuations sanitaires car le plancher de la soute, qui n'est pas horizontal, ne permet pas l'installation de civières médicalisées. Les parachutages par porte latérale sont aussi compromis. L'armée allemande aurait décelé, suite à la livraison d'appareils en décembre 2014, plus de 800 manquements aux spécifications annoncées. Toutes ces défaillances sur des spécifications majeures de l'avion s'expliquent par les difficultés techniques et par les exigences spécifiques des différents États clients qui se sont ajoutées au fur et à mesure du développement du projet. Outre la complexité d'un programme qui exigeait la maîtrise de nombreuses compétences techniques, d'importants défauts de communication et de coordination entre l'avionneur, les clients, les fournisseurs et tous les intervenants ont aussi nui à la bonne marche du projet.

Ces difficultés de réalisation ont été cruellement illustrées par l'accident survenu le 9 mai 2015, lorsqu'un exemplaire de l'A400M s'est écrasé en Espagne lors d'un vol d'essai avant livraison. ■

QUESTIONS ›››››› **Corrigé en ligne sur dunod.com**

Quelles différences existe-t-il entre le projet A400 M et les avions civils produits par Airbus (voir l'exemple de la page 54) ?

4.4 Anticiper l'évolution de l'alliance et ses conséquences stratégiques

Dans une alliance stratégique, chaque entreprise impliquée devrait anticiper l'évolution de l'alliance, son issue et surtout ses effets à long terme pour elle-même et pour son allié. Or, de nombreuses entreprises nouent des alliances pour atteindre des objectifs immédiats et limités, en sous-estimant les implications stratégiques à long terme. Si, dans certains cas, une entreprise peut voir sa situation affectée de manière marginale par sa participation à une alliance, dans d'autres cas, une telle participation peut avoir des conséquences plus importantes, voire dramatiques.

Au début des années 1990, l'agence de publicité européenne Publicis avait misé l'essentiel de son développement international sur une alliance stratégique avec l'agence américaine FCB-True North. En 1991, les deux agences réunies avaient un réseau de 173 bureaux dans 43 pays et s'étaient hissées conjointement à la huitième place de l'industrie mondiale de la publicité. Mais en 1994, suite à un changement de direction, FCB-True North qui craignait de devenir trop dépendant de Publicis décida de rompre au prétexte que Publicis avait acheté une petite agence aux États-Unis et risquait de concurrencer son partenaire.

Bien que Publicis ait gagné le procès qui l'opposa à son ex-partenaire, les dirigeants de Publicis se rendirent vite compte que cette alliance leur avait fait perdre cinq ans dans la course à l'internationalisation qui bouleversait le secteur. Car avec cette alliance, Publicis ne s'était pas implanté aux États-Unis. En 1996, une fois l'alliance rompue, Publicis se retrouvait exactement dans la même situation qu'à la fin des années 1980. La seule ressource était de se lancer dans une stratégie agressive de croissance externe, ce qui fut fait avec la prise de contrôle du britannique Saatchi and Saatchi en 2000 et de l'américain Leo Burnett en 2002.

Il est donc capital, dès la formation d'une alliance et tout au long de son existence, d'anticiper autant que possible les évolutions qu'elle est susceptible de subir, et les implications stratégiques de ces issues. C'est en menant cet exercice que l'on peut décider s'il faut nouer l'alliance ou pas, et, par la suite, s'il faut la rompre, la prolonger ou en corriger les effets par d'autres mouvements stratégiques. Cela fait partie d'un savoir-faire de management des alliances que les entreprises doivent développer. Les recherches montrent en effet que les entreprises qui développent ce savoir-faire obtiennent de meilleurs résultats en matière de collaboration que celles qui se contentent de gérer chaque alliance de manière spécifique et décentralisée[5]. D'autres recherches ont également montré que les évolutions des alliances stratégiques sont largement prédictibles en fonction du type d'alliance nouée au départ. Comprendre dans quelle catégorie se situe une alliance donnée permet de piloter son évolution et d'anticiper ses conséquences les plus probables.

5 Gérer l'alliance en fonction de ses caractéristiques stratégiques et organisationnelles

5.1 Déterminer à quel type appartient l'alliance

Des travaux statistiques ont permis d'établir qu'il existe des liens significatifs entre les objectifs, les pièges, les évolutions et les issues des alliances stratégiques[6]. Par exemple, les objectifs de taille critique sont souvent liés à des stratégies défensives, alors que les objectifs de complémentarité correspondent plutôt à des stratégies offensives.

Autre exemple, les alliances en amont de la chaîne de valeur, qui sont transparentes pour le client, ont tendance à se pérenniser davantage que les alliances qui touchent aux activités commerciales des partenaires. L'ensemble de ces liens nous a conduits à élaborer une typologie des alliances stratégiques en trois grandes catégories : les co-intégrations et les pseudo-concentrations, qui sont toutes deux des **alliances d'échelle** (*scale alliances*), et les alliances complémentaires, qui sont des **alliances de lien** (*link alliances*).

La co-intégration

Les alliances de co-intégration (figure 15.1) unissent des entreprises, généralement concurrentes, qui apportent des compétences de nature similaire et s'associent pour réaliser des économies d'échelle en limitant leur coopération à des stades amont du processus de production. Les éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et peuvent se retrouver en concurrence sur le marché.

> Par exemple, Peugeot et Renault produisent en commun un moteur V6 utilisé dans leurs modèles haut de gamme respectifs qui restent frontalement concurrents.
>
> Plus étonnant encore, Renault et Mercedes ont conclu un partenariat sur certains modèles. La coopération, centrée au départ sur le marché européen et la Smart (marque intégrée à Mercedes), qui partage l'essentiel de ses composants avec la Twingo, s'étend désormais à treize projets sur trois continents. Le constructeur français apporte ses moteurs Diesel à la Classe A et à la Classe B, tandis que le constructeur allemand apporte ses boîtes automatiques et des volumes aux usines sous-utilisées. L'utilitaire Citan de Mercedes est ainsi dérivé d'un Kangoo. À Aguascalientes, au Mexique, Nissan et Daimler produiront des véhicules haut de gamme dans une même usine. Ce degré de coopération n'avait jamais été atteint avec Chrysler alors que les groupes allemand et américain avaient fusionné !



Figure 15.1 **Co-intégration**

Les co-intégrations sont des alliances précompétitives dont l'effet sur la concurrence est limité. En effet, ces alliances sont la plupart du temps transparentes pour les clients. Elles sont généralement limitées à la R&D et/ou à la production de sous-ensembles ou de composants. Elles associent souvent des entreprises originaires de la même région du monde (alliances intra-européennes, intra-américaines ou intra-japonaises). Les partenaires sont souvent des firmes de taille équivalente. Ce type d'alliance est fréquent dans l'industrie automobile (fabrication de composants communs) et dans le secteur informatique (R&D commune ou fabrication de composants électroniques).

La pseudo-concentration

Les alliances de pseudo-concentration (figure 15.2) associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Ces alliances associent toujours des entreprises opérant dans la même industrie. Les compétences et contributions des partenaires sont de nature similaire et l'objectif recherché est un objectif de taille critique. L'alliance porte sur toute la chaîne de valeur (R&D, production et commercialisation) et c'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché.



Figure 15.2 **Pseudo-concentration**

Les pseudo-concentrations ont un effet important sur la concurrence du point de vue des clients. En effet, comme les alliés sont généralement concurrents et commercialisent un produit identique, ils sont pratiquement forcés de créer une interface unique vis-à-vis du client.

> GE et Snecma se sont répartis entre eux les compagnies aériennes clientes et interviennent auprès de celles-ci au titre de CFM International. Cela n'exclut pas des rivalités internes au consortium, mais une coordination de la relation avec le client doit rendre ces rivalités aussi invisibles que possible.

Les pseudo-concentrations sont fréquentes en Europe où les entreprises souffrent souvent d'un handicap de taille par rapport à leurs concurrents américains et asiatiques. Les partenaires sont des firmes de taille équivalente. L'industrie de l'aérospatial et de l'armement[7] est friande des pseudo-concentrations car les entreprises de ce secteur, malgré leur taille souvent importante, ont du mal à faire face seules à l'ampleur de l'effort de R&D requis ainsi qu'au niveau élevé des investissements nécessaires à la production. De telles alliances permettent de partager les dépenses et les investissements tout en élargissant les marchés grâce à l'addition des marchés domestiques de chaque partenaire.

L'alliance complémentaire

Les alliances complémentaires (figure 15.3) associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. Dans la plupart des cas, il s'agit d'alliances où l'une des entreprises a développé un produit ou un service dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre. Il arrive parfois que la complémentarité repose sur des bases plus complexes, l'un des partenaires amenant par exemple des compétences marketing (produit, positionnement, etc.), l'autre la production et l'accès au réseau commercial. C'est le cas dans l'alliance Cereal Partners entre General Mills et Nestlé (voir le mini-cas précédent).

Ce genre d'alliance est fréquent dans l'industrie pharmaceutique où les grands laboratoires multinationaux commercialisent des médicaments développés en collaboration avec de petites entreprises innovantes, notamment dans le domaine des biotechnologies. Atos-Euronext (voir le mini-cas dans ce chapitre) est un exemple d'alliance complémentaire dans une industrie de service, de même que Disney-Pixar (voir le mini-cas dans le chapitre 6), jusqu'au moment où Disney a racheté Pixar.

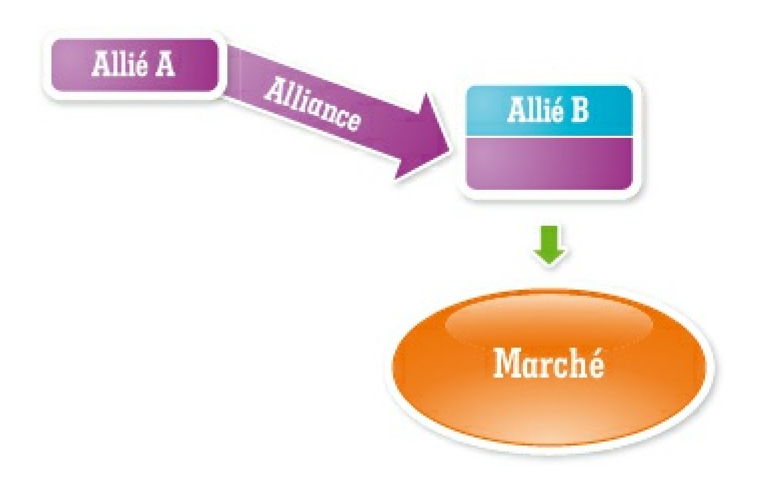


Figure 15.3 **Alliance complémentaire**

Les alliances complémentaires sont le plus souvent des accords limités à la commercialisation d'un produit déjà développé par l'un des partenaires, mais, dans certains cas, elles s'étendent à la production de ce produit. La plupart de ces alliances sont créées pour pénétrer de nouveaux marchés géographiques. Ces alliances complémentaires associent fréquemment des firmes japonaises avec des entreprises américaines ou européennes, aux positions concurrentielles déséquilibrées. Elles sont courantes dans l'électronique grand public, les télécommunications, l'automobile et l'informatique.

5.2 Organiser et piloter l'alliance selon son type

Chaque type d'alliance correspond à une stratégie différente. Les évolutions des alliances diffèrent d'un type à l'autre, de même que l'impact à long terme sur la compétitivité des entreprises impliquées. Chaque type d'alliance exige donc une approche différente en termes de stratégie et de management.

5.2.1 Conséquences stratégiques des alliances

- Dans les **co-intégrations** et les **pseudo-concentrations**

L'objectif principal est de maximiser les économies d'échelle, c'est pourquoi il est recommandé d'investir conjointement dans des actifs en *joint-venture* (usines communes par exemple) de manière à rationaliser au maximum les opérations à forts effets d'échelle. En revanche, pour protéger les compétences stratégiques des partenaires, il est possible de répartir certaines tâches entre ces derniers, à condition d'éviter les duplications et de bien définir les interfaces. Ainsi est-il fréquent dans les co-intégrations que la production de composants ou sous-ensembles communs soit effectuée dans une usine commune alors que les travaux de R&D sont répartis entre les alliés et effectués dans leurs propres bureaux d'études, chacun restant propriétaire de ses technologies. Cette organisation permet de maximiser les effets d'échelle sur la production tout en protégeant les compétences technologiques clés de chaque partenaire. L'arbitrage entre répartition et mise en commun des tâches doit également tenir compte de la nature des actifs concernés. Il est par exemple plus facile et moins coûteux de regrouper des services commerciaux créés spécialement pour le projet que de réunir des unités de production

préexistantes et géographiquement dispersées.

De manière générale, dans les pseudo-concentrations, les partenaires ont tendance à découper le produit en sous-ensembles dont la maîtrise d'œuvre est confiée à chaque partenaire.

L'efficacité de l'ensemble s'oppose souvent au maintien de l'autonomie stratégique de chaque allié. Pour préserver cette autonomie, chaque entreprise doit jouer sur ses projets propres et sur sa participation à d'autres alliances.

> La répartition des tâches au sein de l'alliance sur l'avion de transport régional ATR illustre ce principe : les tâches de développement et de production ont été réparties entre EADS et Alenia alors que la commercialisation est effectuée par une structure commune.

En revanche, dans les alliances de **co-intégration**, la structure mise en place provoque une inertie qui nuit progressivement à l'efficacité du partenariat. Il convient de mettre en place un système de management stratégique capable de piloter l'alliance en fonction de l'évolution de son environnement.

- Dans les **alliances complémentaires**

Le problème se pose dans des termes différents pour les alliances complémentaires où les spécialisations des partenaires existent *a priori* et sont la raison d'être de la collaboration. L'organisation la plus naturelle est que chaque allié prenne la responsabilité des tâches liées aux compétences qu'il possède. Dans ce cas de figure, les alliés n'ont pas besoin de créer de filiale commune, de simples contrats non capitalistiques suffisent à coordonner l'ensemble. Toutefois, certaines alliances complémentaires donnent lieu à la création de co-entreprises au sein desquelles les équipes des entreprises alliées travaillent en commun. Ces montages, qui ne sont pas *a priori* indispensables, sont recommandés lorsque les partenaires cherchent à organiser entre eux des transferts de compétences : grâce au travail en commun au sein de la structure en *joint-venture*, l'apprentissage sera facilité.

> Si l'alliance Nummi, qui associe General Motors et Toyota depuis 1984, avait pour seul but de commercialiser dans le réseau GM des véhicules conçus par Toyota, un simple contrat client-fournisseur serait suffisant. Si les deux partenaires sont tombés d'accord pour mettre une usine en *joint-venture*, c'est pour deux raisons : d'une part, Toyota voulait apprendre de son allié à gérer du personnel américain et, d'autre part, GM cherchait à capter le savoir-faire de son partenaire en matière de gestion de production « à la japonaise ». L'apprentissage mutuel était dans leur cas librement consenti.

Dans d'autres cas, les co-entreprises peuvent être des outils dangereux. En facilitant les transferts de compétences, elles peuvent conduire à des situations conflictuelles, où chaque partenaire accuse l'autre de s'approprier les activités de l'alliance.

Les conséquences stratégiques des choix d'organisation sont déterminées par le type d'alliance nouée au départ. Par exemple, au cours du temps, les alliances de co-intégration ont tendance à rencontrer des problèmes d'efficience. Au bout de quelques années, il arrive souvent que les composants produits en *joint-venture* deviennent trop coûteux, inadaptés aux besoins des entreprises partenaires et obsolètes face aux évolutions technologiques du marché. En effet, dans les co-intégrations, les problèmes classiques de l'intégration verticale (rigidité, coupure avec le marché…) sont aggravés par des difficultés liées au partage du pouvoir entre alliés. Il est

difficile de restructurer l’activité et de prendre des décisions radicales parce que ces choix doivent être négociés et approuvés par les partenaires. Or ces partenaires sont souvent concurrents, et donc leurs intérêts tendent à diverger au cours du temps. Une situation dans laquelle l’alliance ne remplit plus correctement son rôle peut perdurer plus ou moins longtemps. De plus, l’existence d’une co-entreprise disposant de ses propres installations et d’un personnel spécifique, comme c’est fréquemment le cas dans les co-intégrations, contribue à cette inertie. Ainsi, l’existence même de la structure peut constituer un obstacle à la dissolution de l’alliance.

MINI-CAS d’entreprise



L’alliance Sony-Panasonic

Sony et Panasonic, les deux géants de l’électronique au Japon, sont considérés comme rivaux. Cependant, pour contrer LG, Samsung et la montée en puissance des constructeurs chinois tels que TCL, ils se sont alliés en 2012 pour développer conjointement les prochaines générations de dalles Oled (dalles destinées aux téléviseurs à haute définition et aux moniteurs de grandes dimensions). Cette alliance devait permettre à Sony et Panasonic de progresser technologiquement tout en produisant plus rapidement les dalles à des prix compétitifs, grâce aux volumes produits et au partage des coûts. En revanche, les deux constructeurs japonais ont continué à vendre les dalles séparément et sont donc restés en concurrence commerciale.

Malgré les promesses de l’alliance, les deux firmes ont décidé, fin 2013, d’arrêter leur coopération, préférant développer des écrans à cristaux liquides conventionnels pour la future télévision à ultra haute définition (UHD). L’alliance, qui avait été formée dans le but de développer une technologie de production industrielle, d’atteindre des volumes suffisants et ainsi d’amortir les coûts, n’a pas atteint ses objectifs. Les écrans Oled demeurent beaucoup plus chers que leurs équivalents LCD et se vendent mal. De plus, sur ce segment, et malgré l’alliance, ce sont leurs concurrents coréens, LG et Samsung, qui ont pris l’avantage.

Même s’ils ne produisent plus ce type de dalles, rien n’empêche Sony et Panasonic de se fournir chez leurs concurrents coréens ou chinois pour proposer cette technologie Oled. En revanche, délaisser ce segment risque de priver les deux constructeurs de technologies prometteuses. Sony et Panasonic, ainsi que la plupart des constructeurs de téléviseurs, misent désormais sur le standard UHD ou 4K pour leurs écrans. L’abandon du partenariat s’explique donc par les coûts trop élevés mais aussi parce que l’électronique grand public représente un pourcentage du chiffre d’affaires moindre à présent pour Sony, recentré sur le jeu vidéo et les capteurs, et pour Panasonic, qui met l’accent sur les batteries des voitures électriques.

Pour éviter que l'UHD ne connaisse le même sort que la 3D, les fabricants ont annoncé au début de l'année 2016 la création d'une nouvelle alliance qui réunit les constructeurs Panasonic, Sharp et Samsung, ainsi que des producteurs de contenus tels que Netflix ou les studios 20th Century Fox, Warner Bros et Disney. L'objectif de ce regroupement est de démocratiser l'UHD en s'assurant de la disponibilité de contenus à la fois en quantité et en qualité. Sony en revanche a préféré faire cavalier seul sur cette technologie. De son côté, LG continue d'investir dans la technologie Oled et sort de nouveaux écrans Oled, dotés de l'UHD. Il prend ainsi de l'avance sur ses concurrents mais court le risque de miser sur une technologie trop coûteuse qui, faute de taille critique, risquerait de connaître l'échec subi par les écrans plasma. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quel est le type d'alliance conclue entre Sony et Panasonic ?
2. Quels étaient les objectifs de l'alliance et des deux partenaires ?
3. Quels problèmes le rapprochement a rencontrés ?
4. Quel est l'objectif de la nouvelle alliance ?

5.2.2 Solutions stratégiques adaptées

La meilleure manière de traiter les problèmes de gestion et de pérennité des alliances est de :

1 Donner au départ la **plus grande autonomie possible à la structure** commune et la doter d'un management indépendant des actionnaires, évalué sur sa capacité à maintenir la compétitivité et l'excellence opérationnelle de l'unité commune.

2 **Limiter la durée de la collaboration**, à condition que les clauses de sortie ne soient pas dissuasives pour les partenaires.

3 Quand cela est possible, l'idéal est de permettre au *joint-venture* de **travailler avec d'autres clients** que les maisons mères. C'est là un gage de compétitivité sur le long terme. Mais cela est souvent illusoire car la plupart des co-intégrations sont formées pour produire des composants spécifiques aux entreprises alliées, donc difficiles à trouver ou à offrir sur le marché. C'est pourquoi il paraît souvent contradictoire d'inciter le *joint-venture* à trouver des clients extérieurs. Bien souvent, au bout de plusieurs années, lorsque la compétitivité décline, la seule solution est de donner mandat à l'un des alliés pour reprendre en main le *joint-venture*, le restructurer ou le liquider, évolution qu'il vaut mieux prévoir dans les clauses de sortie.

Au-delà de ces règles valables pour toutes les alliances, les pièges et problèmes du management des alliances sont déterminés par le type d'alliance nouée au départ, type qui dépend lui-même des objectifs poursuivis par les concurrents-partenaires.

- Dans les alliances de **pseudo-concentration**, le problème principal que pose la répartition

des sous-ensembles entre les partenaires est celui d'une spécialisation industrielle rampante.

> Après trente ans de collaboration avec Airbus, une entreprise comme Aérospatiale, maintenant fusionnée dans Airbus Group, s'était retrouvée dans une situation où elle n'avait plus développé ni fabriqué d'ailes d'avion de ligne depuis la Caravelle des années 1960, les voilures des différents modèles d'Airbus étant la chasse gardée de British Aerospace. Pour éviter ce désapprentissage, les entreprises organisent une rotation des tâches entre elles ou participent à des alliances multiples dans lesquelles elles réalisent des sous-ensembles différents. C'est ainsi qu'Aérospatiale s'était lancée dans l'alliance ATR en prenant en charge la voilure de l'appareil, ce qui lui permettait de compenser son handicap dans Airbus.

Une autre parade, plus coûteuse, est de s'assurer que l'entreprise développe en interne des produits complets suffisamment semblables à ceux de l'alliance, pour conserver l'ensemble des compétences associé à ces produits.

Les alliances de **complémentarité** posent des problèmes d'un tout autre type. C'est en effet dans ces alliances que les « fuites de compétences » au profit d'un partenaire et au détriment de l'autre ont des conséquences cruciales sur la situation des entreprises alliées. C'est aussi dans les alliances complémentaires que des spirales de dépendance d'un allié vis-à-vis de l'autre apparaissent le plus fréquemment.

> Les exemples de Disney-Pixar et de Danone-Wahaha développés plus haut montrent comment les positions relatives des partenaires peuvent changer pendant les quelques années que dure l'alliance. Qui aurait cru que Pixar, au bord du gouffre quand Disney lui a proposé une alliance, deviendrait suffisamment fort pour imposer ses conditions au géant du film d'animation ? Réciproquement, comment se fait-il que Disney n'ait pas profité de son alliance avec Pixar pour capter les compétences techniques et artistiques qui lui manquaient afin de réussir de manière autonome dans les longs métrages en 3D et se passer, à terme, de l'apport de Pixar ?

> Dans l'alliance General Motors-Toyota, il semble que Toyota ait mieux compris qu'une course de vitesse s'engageait avec son partenaire pour la captation de compétences. Dans la mesure où c'est par les hommes que s'effectue l'acquisition de ces compétences, le partenaire japonais a fait passer des cadres, sélectionnés pour leur potentiel d'apprentissage, dans des postes opérationnels du *joint-venture* Nummi. Ensuite, Toyota a réutilisé ces cadres « nummisés » pour les affecter dans ses propres usines aux États-Unis, où ils pouvaient exercer leurs talents et concurrencer General Motors.

Des données plus générales sur les évolutions et les issues des alliances corroborent les conclusions que nous venons de présenter. Il apparaît que les alliances complémentaires conduisent plus souvent que les autres à des issues déséquilibrées, comme la reprise du *joint-venture* par un des partenaires[8]. Il a également été démontré que les positions concurrentielles relatives des partenaires varient davantage dans le cas des alliances complémentaires que dans les cas d'alliances de co-intégration ou de pseudo-concentration[9].

L'encadré En pratique suivant résume notre analyse et nos recommandations sur le management stratégique des différents types d'alliance.

EN PRATIQUE

	Co-intégration	Pseudo-concentration	Alliance complémentaire
Problèmes principaux	• Perte d'efficacité • Obsolescence	• Spécialisation rampante • Désapprentissage	• Course à l'apprentissage • Renforcement d'un partenaire aux dépens de l'autre
Évolution probable	• Inertie • Restructuration • Faible impact sur la position concurrentielle des partenaires/ concurrents	• Rotation des rôles des partenaires, • Concentration en bonne et due forme	• Reprise de l'activité par un des partenaires • Fort impact sur la position concurrentielle des partenaires/ concurrents
Recom-mandations	• Limiter la durée • Prévoir dès le départ des clauses de sortie bien précises (dissolution) • Viser constamment l'excellence opérationnelle	• Créer un portefeuille d'alliances avec plusieurs partenaires • Développer des projets autonomes semblables • Préparer une éventuelle concentration du secteur	• Identifier les compétences à apprendre et les compétences à protéger • Apprendre et diffuser les compétences nouvelles dans l'entreprise • Prévoir dès le départ des clauses de sortie bien précises (options de rachat)

Tableau 15.2 **Le management stratégique des alliances**



Une alliance stratégique est une coopération qui revêt une importance stratégique pour les entreprises impliquées. Ces alliances sont généralement bilatérales et associent la plupart du temps des entreprises concurrentes. La collaboration entre les entreprises est limitée à un périmètre et un projet précis.

Les structures juridiques des alliance s combinent quatre types d'outils :

– la signature de simples contrats de coopération entre les partenaires (alliances non capitalistiques),

– la création d'une filiale commune (*joint-venture*),

– la formation d'un GIE (groupement d'intérêt économique) en France ou d'un GEIE en Europe,

– la prise de participation minoritaire d'un

partenaire au capital de l'autre.

La création d'un *joint-venture* est souvent nécessaire quand des entreprises alliées investissent conjointement dans de nouveaux actifs ou quand elles mettent en commun des actifs existants.

■ Le *joint-venture* permet également d'effectuer des opérations en capital au cours de la vie de l'alliance.

■ Tous les *joint-ventures* ne sont pas des alliances stratégiques et, réciproquement, la création d'une filiale commune à deux entreprises n'implique pas nécessairement une coopération de type alliance stratégique.



Les alliances stratégiques servent à créer de la valeur en exploitant les **synergies** existant entre les entreprises alliées. Ces synergies sont de deux types :

■ **synergies de coût** : les alliances stratégiques permettent de bénéficier d'effets d'échelle et d'expérience sans aliéner leur autonomie stratégique ;

■ **synergies de complémentarité** : les alliances stratégiques permettent de combiner des compétences et des actifs complémentaires pour créer de nouvelles activités ou améliorer la performance d'activités existantes.



Les alliances stratégiques présentent plusieurs avantages :

■ en général, les alliances sont moins coûteuses que les acquisitions et elles permettent d'éviter les problèmes d'intégration caractéristiques des fusions ;

■ elles créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées ;

■ elles permettent à des concurrents en position de faiblesse de former des coalitions pour améliorer leur position concurrentielle ;

■ elles créent une « option » stratégique pour l'avenir en autorisant une certaine réversibilité. L'entreprise peut « exercer » cette option, en prenant le contrôle du *joint-venture* créé pour mettre l'alliance en œuvre.

Les alliances présentent une série de problèmes et de



risques :

- les intérêts des partenaires peuvent facilement diverger et entraîner des problèmes d'efficience ;
- la performance des alliances est difficile à évaluer, ce qui pose des problèmes de gouvernance ;
- les alliances sont rarement des structures optimales du point de vue de l'efficience ;
- les partenaires ne coopèrent pas forcément de façon loyale ;
- l'apprentissage peut transformer un partenaire en concurrent.

Quelques principes généraux peuvent aider les entreprises à gérer les alliances avec succès tout en évitant leurs pièges :

- les clauses de sortie doivent être rédigées avec soin ;
- il est indispensable de se mettre d'accord sur les objectifs stratégiques ;
- il faut trouver un accord sur la structure, le processus de prise de décision et les échéances ;
- il est capital d'anticiper l'évolution de l'alliance et ses conséquences stratégiques dès sa formation et tout au long de son existence.

Le type d 'alliance nouée au départ détermine le management et l'évolution de l'alliance. On peut distinguer trois types d'alliances :

- Les **co-intégrations** sont des alliances dans lesquelles des concurrents coopèrent pour faire des économies d'échelle sur un stade amont du processus de production.
- Les **pseudo-concentrations** associent des entreprises concurrentes qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. On organise souvent ces alliances en répartissant le développement et la production des différents éléments constitutifs du produit entre les partenaires.
- Les **alliances complémentaires** associent des entreprises dont les compétences et les contributions

sont de nature différente. Dans la plupart des cas, il s’agit d’alliances où l’une des entreprises a développé un produit ou un service dont la commercialisation s’effectue grâce au réseau de l’autre. Certaines entreprises utilisent ces alliances comme cheval de Troie pour capter les compétences de leurs partenaires et se renforcer à leurs dépens.

---

1 Kale P. et Anand J., 2006.

2 Doz Y. et Hamel G., 1998.

3 Kogut B., 1991.

4 Garrette B., 1998.

5 Kale P., Dyer J.H. et Singh H., 2002.

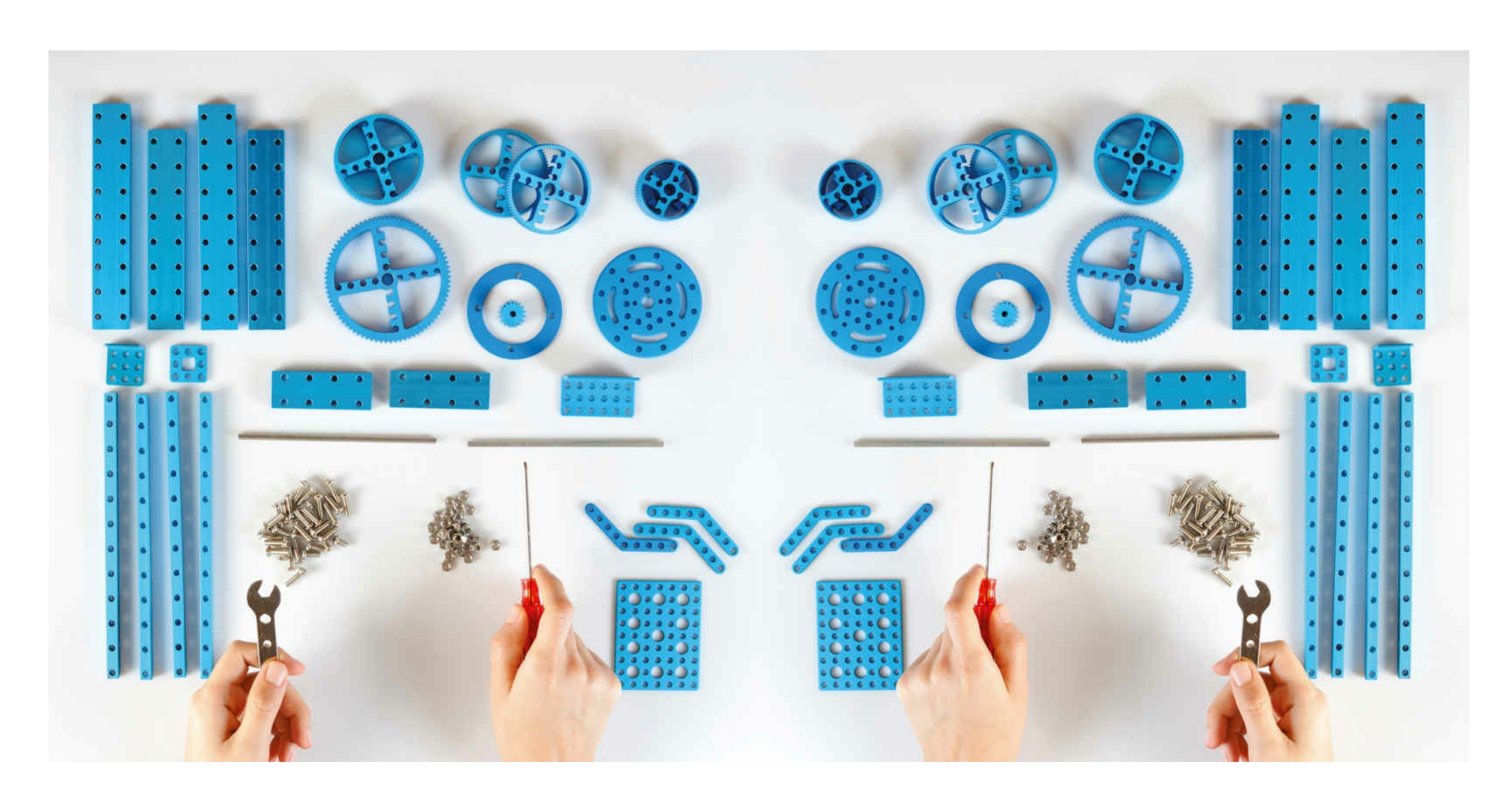
6 Garrette B. et Dussauge P., 1995 ; Dussauge P. et Garrette B., 1999.

7 Dussauge P. et Cornu C., 1998.

8 Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W., 2000.

9 Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W., 2004.

Chapitre 16



Corporate strategy et structure : organiser la diversité

L'entreprise diversifiée adopte le plus souvent une structure traditionnellement qualifiée de « divisionnelle » (voir le chapitre 8) et que l'on nomme aujourd'hui structure en unités stratégiques (*business units*). L'objectif de cette organisation est d'exploiter simultanément deux sources de création de valeur : d'une part, la valeur créée au sein de chacun des *business* ou segments stratégiques pris séparément ; d'autre part, la valeur créée par les synergies entre ces différents *business* par des effets d'échelle (*scale*), et/ou des effets de complémentarité (*scope*).

Cette organisation doit donc combiner spécificité des unités stratégiques et partage des ressources et compétences communes à toutes les unités. Or la spécificité de chaque segment stratégique implique des centres de responsabilité autonomes (des **unités stratégiques** soit par produit, soit par marché ou, de plus en plus, par client ou catégorie de clients), dotés d'une dynamique d'entrepreneur qui stimule la responsabilisation, la mobilisation, voire la prise de risque. D'un autre côté, la mise en commun des ressources et compétences exploitées en même temps par différents segments exige une **coordination centrale** assurant la cohérence et la convergence des objectifs, et des **unités-support** gérant les ressources partagées et fonctionnant comme des unités de moyens fournissant leurs services aux unités stratégiques.

Ce chapitre analyse l'équilibre délicat entre une spécialisation des *business units* et une coordination créatrice de valeur additionnelle au niveau *corporate*. Si la première partie examine le découpage des responsabilités au sein de la structure divisionnelle, la deuxième traite des modes de coordination entre activités. La troisième partie présente l'évolution des structures divisionnelles et la quatrième partie étudie leurs avantages et leurs inconvénients. Enfin, la cinquième partie discute du problème de la gestion des compétences dans ce type de structure. ■

Sommaire

5 L’organisation des compétences stratégiques



1 Structure divisionnelle et découpage des responsabilités

Une entreprise diversifiée se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés (conception-production-vente) distincts en tout ou partie les uns des autres.

> La Volkswagen Golf, la Skoda Octavia et l'Audi TT partagent la même plateforme de production (assemblage et fournisseurs de premier rang), mais leur marketing et leur distribution sont effectués par des organisations totalement séparées. En effet, les clientèles sont très différentes et le prix haut de gamme de l'Audi, voiture de luxe, est près de trois fois le prix d'entrée de gamme de la Skoda, voiture populaire, la Golf se situant à mi-chemin entre les deux.

Au sein d'une même entreprise, chaque sous-ensemble correspond à un flux plus ou moins complet : il propose une offre spécifique de produit ou service, fait appel à des technologies particulières de production ou de commercialisation, couvre une partie spécifique de la chaîne de valeur, et exige des approches stratégiques et des méthodes de management opérationnel différentes. Le respect de ces différences étant une condition fondamentale de succès, il est indispensable que l'entreprise diversifiée se structure en conséquence et adopte une spécialisation par **segment stratégique** ou par ensemble homogène de segments stratégiques (appelés divisions dans la figure 16.1 ci-après).

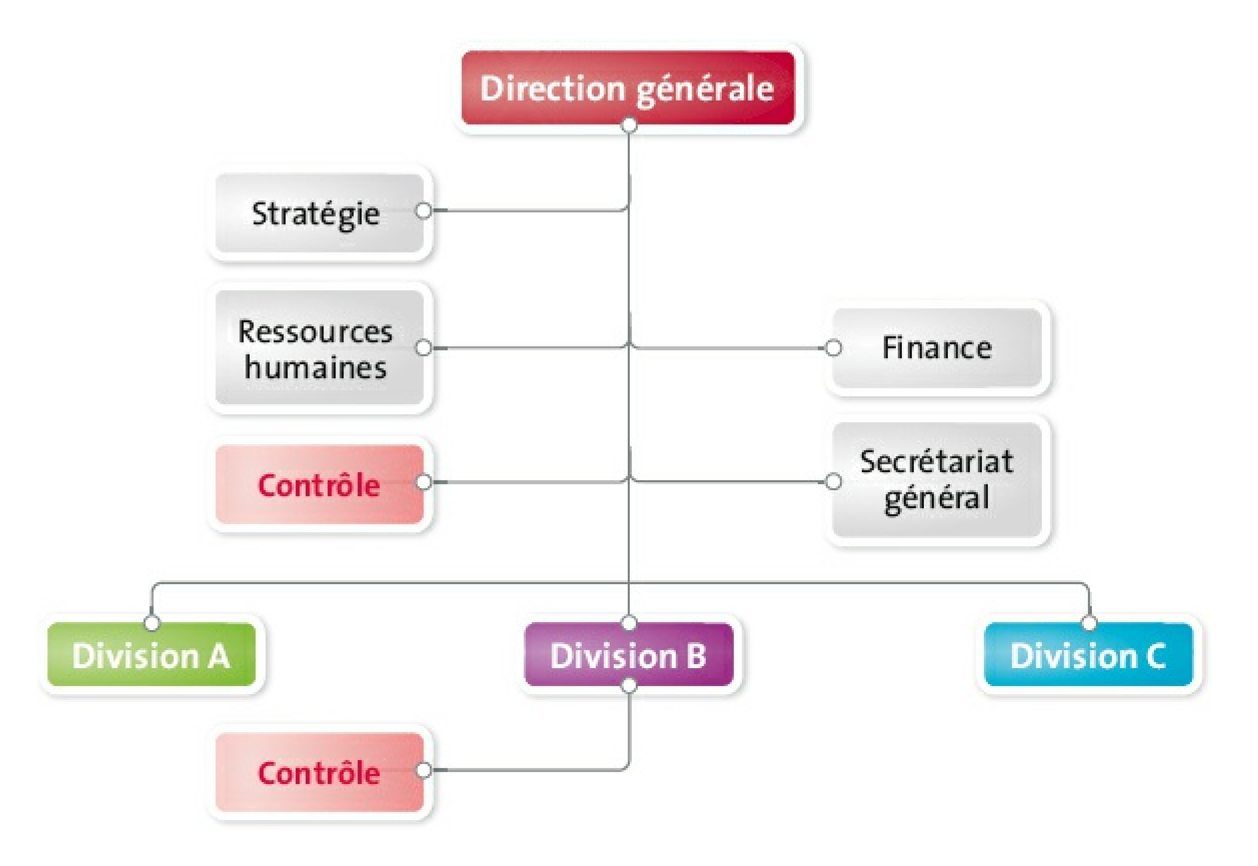


Figure 16.1 **Structure divisionnelle d'une entreprise à diversification reliée**

Nous avons discuté au chapitre 8 de la nécessité de spécialiser les entités tout en assurant

leur coordination. Organiser par divisions (ou encore par unités stratégiques, centres de responsabilité stratégique ou ***business units***, que l'on traduit parfois par « unités d'affaires »), c'est donc reconnaître que la différenciation des activités de l'entreprise est telle que, non seulement on ne peut guère obtenir d'économies d'échelle en regroupant par grandes fonctions les différents spécialistes, mais encore qu'une telle organisation peut être nuisible au bon développement de chaque activité, parce qu'elle ne reconnaît pas suffisamment ses caractéristiques propres.

Chaque division réunit l'essentiel des moyens en hommes et en infrastructures nécessaires au développement de son activité. L'unité doit, dans une large mesure, se suffire à elle-même : la structure d'une entreprise diversifiée apparaît en quelque sorte comme une juxtaposition d'entreprises mono-activité qui constituent ensemble un portefeuille d'unités stratégiques de base. Le but de la stratégie étant de créer de la valeur (voir le chapitre 9), les résultats de chaque unité doivent pouvoir être mesurés, sous forme de profit/perte ou, mieux, de rentabilité des actifs, si ces derniers sont séparables et affectables à chaque unité. Cela implique :

- une évaluation des ***inputs***, c'est-à-dire des prestations ou produits acquis directement à l'extérieur ou à d'autres unités internes ;
- une évaluation des coûts directs de fonctionnement interne de l'unité (***throughputs***) ;
- une évaluation des ***outputs***, c'est-à-dire des livraisons à d'autres unités internes et/ou des ventes à la clientèle extérieure.

Lorsque la diversité est très grande, tout particulièrement dans les multinationales, le système peut se démultiplier sur plusieurs échelons : ainsi, dans le cas du groupe Sony (voir la figure 16.2), l'organigramme de 2007[1] faisait apparaître trois niveaux stratégiques sous l'état-major du groupe mondial – successivement *branch, division* et *business unit* –, ce dernier niveau (*Energy Business* ou *Video Business* par exemple) étant lui-même partagé entre différents pays ou différentes régions du monde.

Selon la taille des entreprises, ce concept de subdivision en centres de responsabilité peut se retrouver aujourd'hui à deux, trois ou quatre niveaux différents avec des appellations distinctes d'une entreprise à l'autre. De manière générale, on peut cependant distinguer trois niveaux en montant dans l'organigramme :

- **Les départements** (par exemple, *Video Business* ou *Chemical Device Business*, chez Sony) correspondent à un domaine élémentaire d'activité et constituent le niveau le plus déconcentré auquel est attachée une responsabilité de résultat. Le plus souvent, ce niveau se limite très strictement aux opérations et bénéficie du soutien des services situés au niveau au-dessus. À un extrême, l'unité peut se réduire par exemple à un manager de grand compte qui assemble les offres proposées par les autres unités. À l'autre extrême, il peut s'agir d'une usine, d'un laboratoire, ou d'une région de vente, qui par définition n'a pas de véritable maîtrise stratégique.
- **Les divisions** proprement dites, ou **unités stratégiques**, responsables d'un ensemble

homogène produit-marché (*Consumer Products* ou *B2B Solutions*, chez Sony), disposent non seulement de tous les moyens nécessaires à la gestion opérationnelle, mais aussi de l'essentiel des moyens nécessaires à la défense de leur position concurrentielle. Elles peuvent disposer d'actifs et d'effectifs plus ou moins importants : une vingtaine de personnes (par exemple pour une société de conseil ou d'ingénierie), une cinquantaine de personnes pour l'entreprise japonaise Kyocera, qui appelle ces unités « amibes », et jusqu'à 200 personnes pour le groupe ABB, par exemple.

> En 2005, ABB était composé d'environ 1 200 entités décentralisées de 200 personnes, chacune étant subdivisée en 5 ou 6 équipes autonomes. Certaines entreprises ont des divisions encore plus importantes, comme Hewlett-Packard qui, en 2004, fixait la limite maximale de ses divisions à 1 000 personnes. Ces unités disposant d'actifs propres sont donc évaluées sur leur capacité à rentabiliser ces actifs au-delà du coût du capital (voir le chapitre 9).

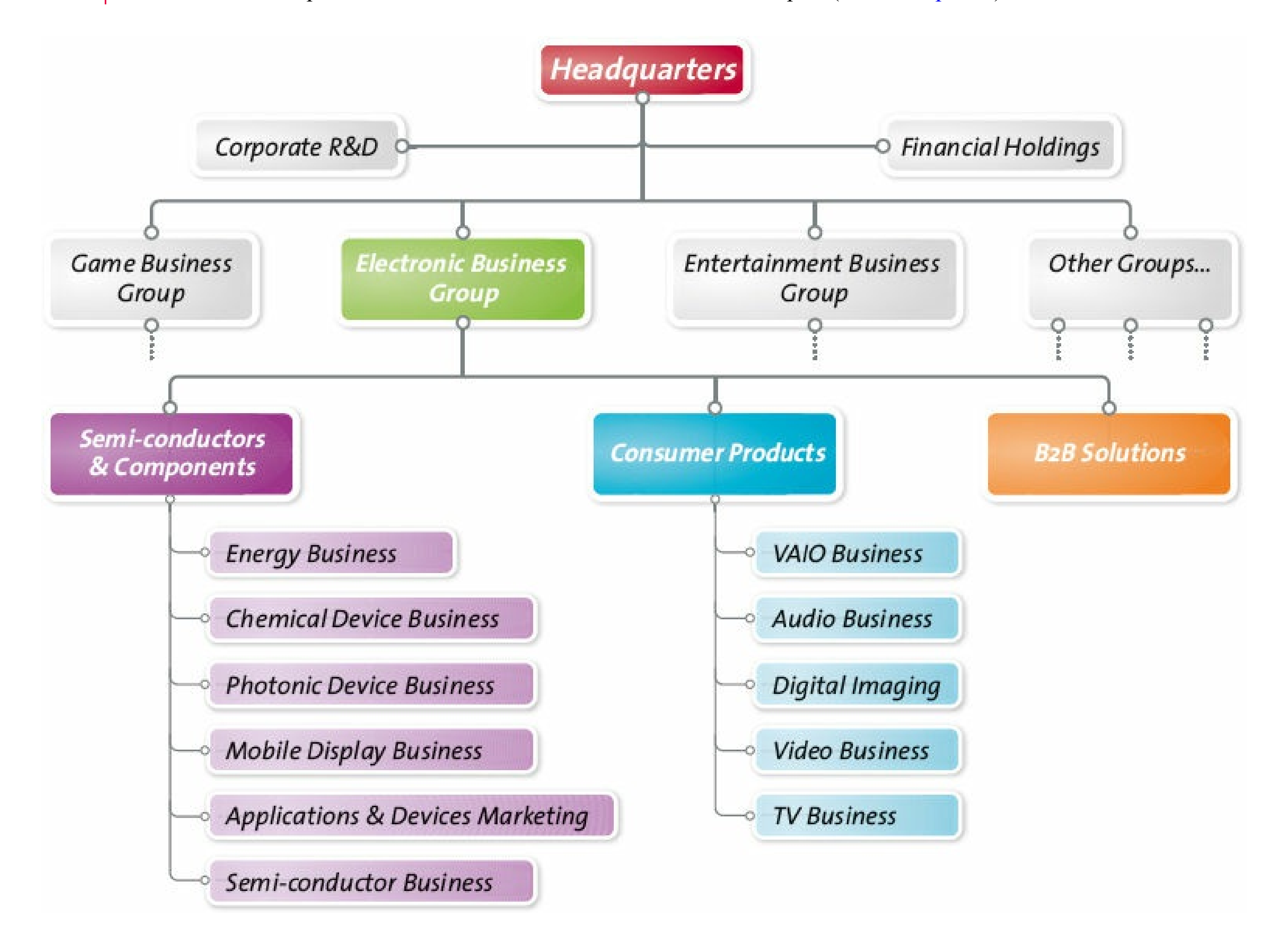


Figure 16.2 **Le groupe Sony**

- Au niveau encore supérieur, les grandes entreprises multinationales diversifiées s'organisent, comme Sony, en « **branches** », « **groupes** » ou « **pôles** » (par exemple *Electronic Business Group* ou *Entertainment Business Group*, dans l'organigramme de Sony) qui correspondent en général à des métiers et dont chacun couvre l'ensemble du monde dans le domaine concerné.

Saint-Gobain est constitué de plus de 300 sociétés dispersées dans une soixantaine de pays et regroupées, en 2016, en trois pôles distincts : Matériaux innovants (regroupant le Vitrage et les Matériaux de haute performance), Produits pour la construction et Distribution bâtiment. Ces pôles ont la responsabilité de la stratégie dans le monde et sont appuyés, au niveau de l'état-major central, par huit directions fonctionnelles (ressources humaines, finance, plan, audit et contrôle interne, juridique et fiscal, recherche-développement, communication, marketing) et au niveau local par des délégations générales géographiques. Ces appuis aux pôles traduisent le caractère « relié » de la diversification du groupe Saint-Gobain.

MINI-CAS d'entreprise



Le groupe Virgin

Virgin est un conglomérat constitué d'environ 150 entreprises, de tailles petite ou moyenne, regroupées en six pôles et dirigé par Richard Branson. Ce dernier est à la fois le principal actionnaire, le président du groupe et le *Chief Executive Officer* de certaines des plus importantes entreprises du groupe. Chaque entreprise est conduite de façon totalement autonome par un dirigeant salarié, fortement intéressé par son succès, et associé actif de Branson au niveau du groupe Virgin. Il n'y a pas, sauf exception, de recherche de synergie entre les entreprises du groupe. Chaque entreprise porte la marque Virgin et paie des royalties au groupe. L'entrée et la sortie d'entreprises du groupe sont assez fréquentes et constituent une source importante de plus-values pour Virgin.

• Qu'est-ce que Virgin ?

Plusieurs réponses simultanées s'imposent, chacune entraînant une série de conséquences organisationnelles :

– si c'est d'abord un groupe de franchisés gérant une marque, l'accent doit être mis sur des règles de respect des normes de la marque, et sur un système de royalties versées au groupe par chaque unité en fonction de ses résultats ;

– si c'est d'abord un groupe qui cherche à incuber et développer de nouvelles activités, alors il faut disposer au siège d'une équipe qui évalue des opportunités, pilote des lancements de *start-up*, accompagne la croissance et prépare d'éventuelles reventes sur le marché ;

– si c'est d'abord un conglomérat financier, gestionnaire d'entreprises indépendantes, il faut une entité centrale qui pilote la gestion et l'optimisation des flux financiers internes et des placements sur le marché financier externe ;

– mais ne s'agit-il pas avant tout de développer l'empire personnel de Richard Branson ? Dans ce cas il lui faut organiser le groupe de manière à gérer au mieux sa fortune personnelle, et éventuellement penser à sa succession… ■

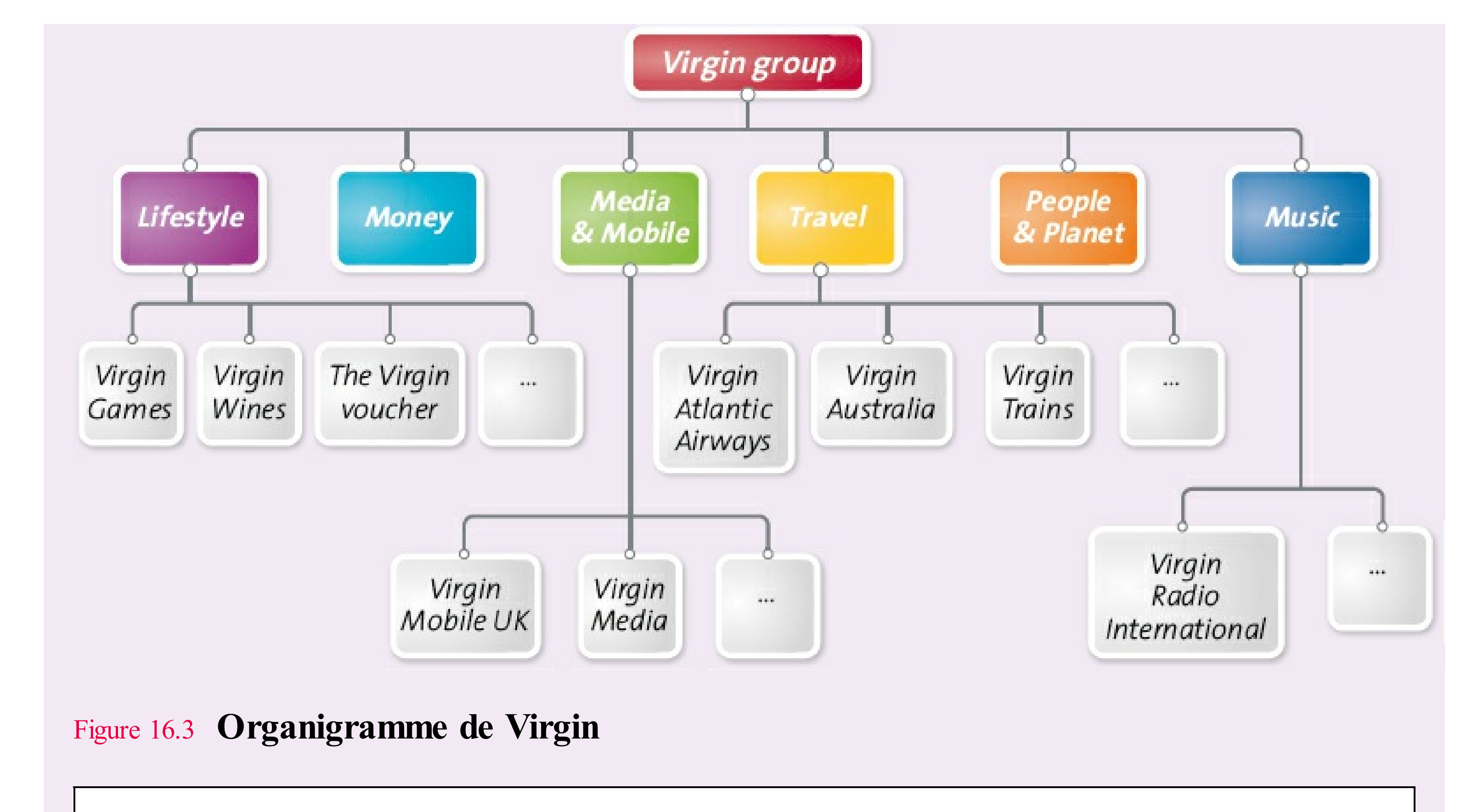


Figure 16.3 **Organigramme de Virgin**

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi n'existe-t-il pas de département ressources humaines, marketing ou informatique au niveau du groupe Virgin ?

Dans les grandes entreprises, un certain nombre d'unités fonctionnelles communes apparaissent, non seulement au niveau de l'ensemble du groupe, mais aussi au sein même de chaque pôle ou branche. Elles sont d'autant plus importantes et nombreuses que l'entreprise cherche à travers elles à exploiter des synergies entre toutes les unités stratégiques qui la composent.

- Dans un cas extrême, comme un conglomérat d'activités indépendantes ou une diversification non reliée (voir le mini-cas Virgin précédent), il n'y a guère, auprès de la direction générale, qu'un département financier.

- À l'autre extrême, dans le cas de la diversification reliée, plusieurs ou même toutes les fonctions classiques sont représentées au niveau du groupe ou de la branche. Chez Sony par exemple, la recherche-développement.

- On peut même aller, lorsque les activités sont très étroitement reliées, jusqu'à une organisation en moyens (les supports fonctionnels) et en fins (les divisions ou *business units* : voir la figure 16.1). Cette structure, par la densité des échanges entre unités qu'elle suppose, préfigure déjà l'organisation en réseau que nous examinerons dans le chapitre suivant.

Il n'y a donc pas un modèle unique d'entreprise divisionnalisée. Bien au contraire, le stratège

dispose d'une large panoplie, incluant structure, systèmes et processus, qui doivent s'aligner sur la stratégie pour en garantir la mise en œuvre, et parfois même pour la susciter et la lancer.

2 Les modes de coordination dans la structure divisionnelle

Dans une organisation divisionnelle, chaque division se comporte en principe comme une entreprise mono-activité. Les problèmes de structure internes aux divisions correspondent donc à ceux des structures fonctionnelles, que nous avons discutés dans le chapitre 8. Ici, nous nous intéressons aux modes de coordination entre divisions.

Entre les divisions, la coordination passe d'abord par les **liaisons hiérarchiques** entre directeurs de division et directeur général du groupe. Elle passe ensuite par les **départements fonctionnels**, comme les ressources humaines, placés au niveau *corporate* (voir la figure 16.1). Plus les interdépendances entre les divisions sont grandes, plus le rôle de ces départements fonctionnels devient important, puisqu'il leur revient de valoriser les compétences clés de l'organisation, afin de favoriser leur développement. Le rôle des départements fonctionnels est donc avant tout de construire et gérer des compétences essentielles qui devront être un levier de création de valeur, et non de viser uniquement des économies de coût, comme c'est trop souvent le cas, particulièrement lorsque l'entreprise est en difficulté.

Plusieurs éléments sont donc à prendre en compte en matière de coordination dans les organisations fonctionnelles :

- la **répartition des missions et la définition des limites** entre les fonctions internes aux unités stratégiques et les fonctions inter-unités placées au niveau *corporate*. Comme le montre la figure 16.1, le contrôleur de gestion d'une division donnée dépend hiérarchiquement du patron de la division, mais ses tâches sont fortement déterminées par le directeur du contrôle de gestion central ;

- les **services offerts** par les départements fonctionnels (dont le rôle est double : voir l'encadré Fondements théoriques ci-dessous), de par leur spécificité et leur proximité des opérations : ils doivent constituer un véritable différentiel de valeur par rapport à des prestataires externes. Dans le cas contraire, ils risquent de se voir externalisés. Les services informatiques, par exemple, sont souvent confiés à des sociétés de service externes, les salariés changeant alors d'employeur sans changer de poste ;

- les **procédures** et la façon dont elles sont mises en œuvre : système de planification, de budgétisation et de *reporting*, procédures d'approbation des investissements, méthodes de définition des objectifs, d'évaluation et de suivi des performances des unités et de leurs gestionnaires. Ainsi, les responsables du contrôle de gestion jouent le plus souvent un rôle clé dans la coordination. Par leur fonction et par les instruments d'intégration dont ils disposent, ils ont une vue complète de l'ensemble des divisions et départements;

- la **figure du CIO** (*Chief Information Officer*) apparaît de plus en plus souvent dans les organisations, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 8. Son rôle est de coordonner les systèmes d'information, et de ce fait il exerce une fonction d'intégration, particulièrement à travers la mise en place d'ERP (*Enterprise Resource Planning*) par fonction et par unité, ainsi qu'inter-fonctions et unités, dont l'effet structurant, très efficace en termes opérationnels, peut s'avérer très contraignant vis-à-vis des possibilités d'évolution de la stratégie et du design organisationnel.

Dans la structure divisionnelle, les relations entre les fonctionnels du groupe et leurs interlocuteurs dans les divisions couvrent en réalité une grande variété de situations. Cela va de la dépendance totale des divisions à une réelle indépendance, parfois selon le moment ou selon la personnalité des titulaires, mais essentiellement selon la stratégie des groupes.

> Les grands groupes d'information et de divertissement ont généralement des structures divisionnelles en grandes branches (TV, radio, presse, Internet), elles-mêmes subdivisées en *business units* selon leurs produits finaux (chaînes de diffusion, journaux imprimés…). Certains groupes adoptent un modèle très conglomérat, avec des *business units* par média qui sont en fait de véritables entreprises indépendantes, chacune gérant toute sa chaîne de valeur depuis la capture des informations ou la production de contenus jusqu'à la diffusion, avec des services centraux communs strictement limités à la gestion financière et aux relations institutionnelles.
>
> Beaucoup d'entreprises du secteur ont ouvert à des tiers le capital de leurs unités les plus lourdes en investissements, et sont donc contraintes à cette stratégie totalement décentralisée. Mais d'autres cherchent au contraire à maximiser les synergies, par exemple en matière de sources d'information et de contenus de divertissement, en développant au sein de chaque branche des unités centrales fortes, particulièrement dans ces deux domaines ; ces unités centrales cumulent les rôles de sommet stratégique, de technostructure et de support logistique fournisseur des unités.
>
> Enfin, certains grands groupes du secteur, comme le groupe Globo au Brésil, grâce à une forte concentration de leur capital, peuvent aller au-delà en bâtissant des unités et des processus organisationnels qui exploitent toutes les synergies possibles (effets de taille sur les moyens utilisés, pouvoir de négociation en amont et en aval, ressources et compétences mises en commun), tant en matière d'information que de divertissement, au niveau de l'ensemble des médias. Ces groupes construisent et exploitent ainsi de vraies synergies entre la télévision, la presse, la radio et l'Internet.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le modèle d'Henry Mintzberg

Dès que l'entreprise atteint une certaine taille et un certain degré de diversification, sa structure se caractérise par la coexistence d'unités opérationnelles qui gèrent les domaines d'activité et de départements fonctionnels qui assurent un rôle transversal au niveau *corporate*. Mintzberg[1] propose de distinguer deux catégories parmi ces départements fonctionnels :

- la **technostructure**, composée d'analystes et de concepteurs de systèmes, qui définissent les règles et les méthodes de travail et assurent les suivis et les contrôles (ressources humaines, contrôle de gestion, trésorerie, qualité, recherche et développement, etc.) ;
- le **support logistique**, qui se situe hors du flux direct de travail de l'entreprise et propose aux opérationnels des services spécialisés (paie, informatique, juridique,

services généraux, etc.).

Dans la pratique, cependant, ce sont souvent les mêmes services qui tiennent les deux rôles cités, malgré les conflits fréquents qui résultent de cette confusion. De plus, les dirigeants de ces services (par exemple le directeur financier ou le directeur du personnel) sont le plus souvent en même temps des membres de ce que Mintzberg appelle le « sommet stratégique » ou *apex* de l'organisation, c'est-à-dire de la direction générale du groupe. Ils se retrouvent donc avec trois rôles différents !

Au lieu de représenter les types structurels par des organigrammes, Mintzberg utilise des *Gestalt*, c'est-à-dire des « configurations ». Chacune de ces configurations correspond à un archétype d'organisation où domine une des cinq forces qui, selon lui, sont à l'œuvre dans toute organisation : **centralisation**, **professionnalisation**, **collaboration**, **balkanisation**, **standardisation** (voir la figure 16.4).

La structure simple et la bureaucratie mécaniste ont été présentées dans le chapitre 8. La forme divisionnalisée est l'objet principal de ce chapitre. Les deux autres configurations (bureaucratie professionnelle et adhocratie) apportent des éléments de réflexion originaux sur l'adaptation des structures à la complexité et au changement.

La bureaucratie professionnelle

Selon Mintzberg, la bureaucratie professionnelle, typique des cabinets de conseil ou d'avocats, des hôpitaux, « *est une configuration structurelle qui repose sur un mécanisme de coordination particulier, la standardisation des qualifications, qui permet d'obtenir à la fois la centralisation et la décentralisation. On recrute des spécialistes dûment formés et socialisés – des professionnels – et on leur laisse une latitude considérable dans leur propre travail… Le professionnel qui contrôle son propre travail agit de façon relativement indépendante de ses collègues mais reste proche des clients qu'il sert* ». La standardisation des qualifications, qui permet une internalisation des normes professionnelles grâce à une combinaison de formation et de socialisation, assure la coordination *a priori*, chaque professionnel ayant appris au cours de son apprentissage ce qu'il doit attendre des autres professionnels avec lesquels il est amené à collaborer. La bureaucratie professionnelle met l'accent sur la compétence individuelle comme fondement du pouvoir, mais une compétence sanctionnée par des instances professionnelles qui élaborent les standards de qualification et les règles éthiques auxquelles le professionnel devra se conformer en échange de sa liberté d'action.

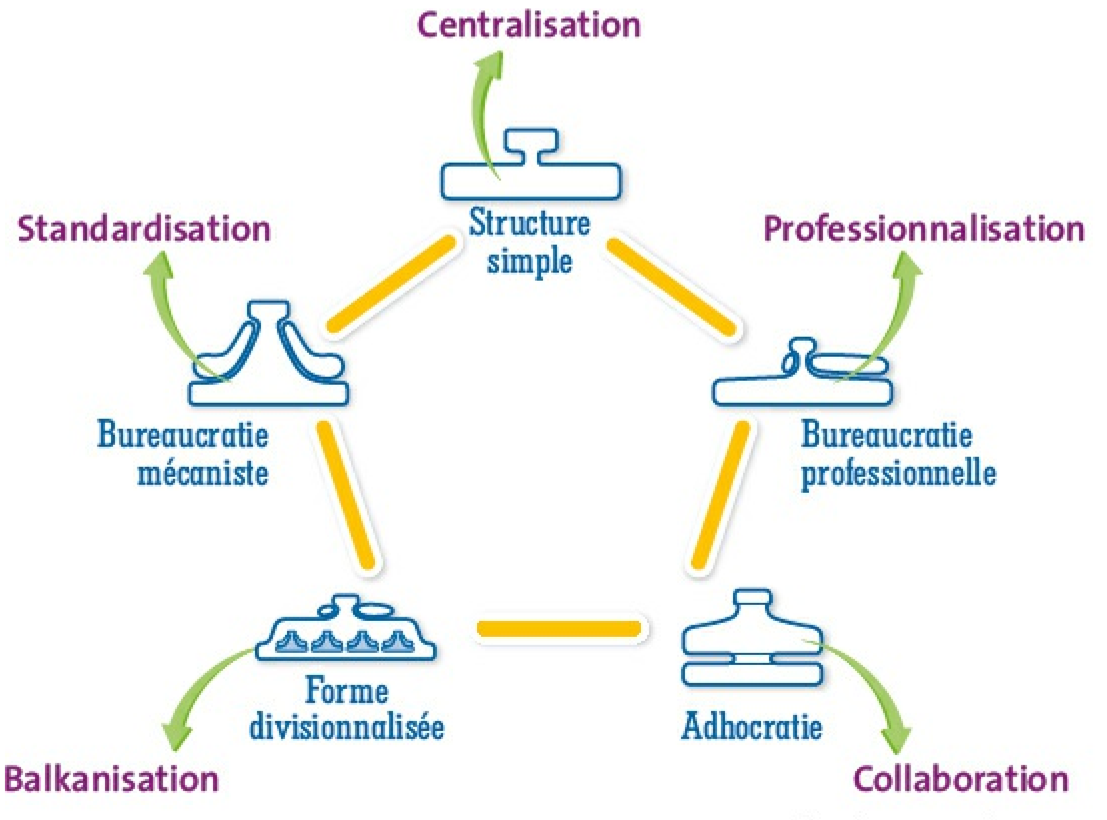


Figure 16.4 **Le pentagone des forces de Mintzberg**

Configurations structurelles (*Gestalt*)		Mécanisme principal de coordination	Partie clé de l'organisation	Type de décentralisation
	Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation horizontale et verticale
	Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés de travail	Technostructure	Décentralisation limitée (horizontale et verticale)
	Forme divisionnalisée	Standardisation des produits	Ligne hiérarchique	Décentralisation verticale limitée
	Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	Décentralisation verticale et horizontale
	Adhocratie	Ajustement mutuel	Logistique	Décentralisation sélective

Tableau 16.1 **Les configurations structurelles de Mintzberg**

Dans ce type de configuration le centre opérationnel est prépondérant. Il est composé d'un nombre important d'unités correspondant au degré de spécialisation auquel les

professionnels sont arrivés dans l'exploration de leur domaine, avec une tendance naturelle à approfondir cette spécialisation au fur et à mesure de la progression des savoirs. La ligne hiérarchique est très courte et a pour principal rôle de régler les problèmes de cohabitation et d'utilisation des ressources partagées entre professionnels. La logistique est une partie particulièrement développée de l'organisation car c'est le besoin de recourir à des moyens communs qui conduit les professionnels à en accepter les contraintes. La technostructure est atrophiée en raison de la standardisation des qualifications et l'administration a pour rôle essentiel de protéger les professionnels des perturbations provenant de l'environnement et de gérer les conséquences éventuelles de ces perturbations au plan interne.

La stratégie dans cette configuration est pour une large part le résultat des stratégies des professionnels pris individuellement et des instances externes qui les encadrent. Elle représente l'effet cumulé au fil du temps des projets – des initiatives stratégiques – que ses membres ont convaincu l'organisation d'entreprendre. Les professionnels ont intérêt à accroître leurs compétences car c'est sur elles que repose leur latitude de contrôle de leur travail et des décisions qui l'affectent. En conséquence, les professionnels ont tendance à être très responsables et très motivés.

L'adhocratie

L'innovation sophistiquée requiert une configuration « *qui permet de fusionner les travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets constitués en fonction des besoins et travaillant sans à-coups* », par exemple dans les grandes sociétés d'ingénierie. Le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel entre les opérateurs au sein des univers spécialisés où ils sont regroupés et au sein des projets finalisés qu'ils sont chargés de conduire transversalement. La structure des adhocraties doit être flexible, organique, et se renouveler d'elle-même. Selon Mintzberg, « *les responsabilités changent de main. De vastes structures organisationnelles sont démantelées, remontées sous de nouvelles formes, puis réarrangées de nouveau… De toutes les configurations structurelles, l'adhocratie est celle qui respecte le moins les principes classiques de gestion, et spécialement l'unité de commandement.* »

La coordination n'est pas l'apanage d'un petit groupe de responsables, elle est assumée par la plupart des membres de l'organisation. Ce sont les mécanismes de liaisons qui sont l'élément clé du fonctionnement de l'adhocratie, ce sont eux qui permettent d'incorporer l'instabilité à la conception de la structure. Dans l'adhocratie, il y a abondance de cadres-managers, mais ceux-ci ne donnent pas de directives, ce sont des experts parmi les experts, qui participent avec les autres au travail effectué en consacrant une partie importante de leur temps à entretenir les négociations et les mécanismes de liaison nécessaires à la coordination transversale. Il y a une distribution plus égalitaire du pouvoir entre toutes les parties de l'organisation.

Une des caractéristiques essentielles de l'adhocratie est que les activités administratives et opérationnelles tendent à y être confondues comme un élément indissociable de la réalisation. La distinction entre fonctionnels et opérationnels

s'estompe. Les fonctions support ne sont pas placées dans une position de prestataires de service, elles contribuent par leur expertise à l'originalité des réponses élaborées par l'organisation aux attentes de ses clients. « *Le contrôle sur le processus de formalisation de la stratégie n'est pas clairement localisé, ni au sommet stratégique, ni ailleurs… La distinction entre formulation et mise en œuvre de la stratégie perd son sens.* » Les cadres dirigeants ne peuvent consacrer beaucoup de temps à la formulation de stratégies explicites, ils sont mobilisés par le traitement des conflits engendrés par le foisonnement des initiatives, le pilotage des projets et surtout la recherche de nouvelles opportunités. La structure par projets qui caractérise l'adhocratie est décrite dans le chapitre suivant.

1 Mintzberg H., 2003.

3 Dynamique des structures divisionnelles

3.1 Le passage à la divisionnalisation

La diversification des activités qui résulte de l'évolution de la demande, des pressions de la concurrence, de l'apparition de technologies nouvelles, impose l'adoption d'une structure en divisions autonomes, permettant de différencier les flux de production et de vente propres à chaque activité. Lorsque les activités se diversifient, la prise de décision exige de traiter une quantité de plus en plus élevée d'informations, qui sont elles-mêmes de plus en plus spécifiques. Dans une structure fonctionnelle, la direction générale est seule à détenir les informations intégrées nécessaires à la prise de décision. Elle devient très vite un goulot d'étranglement incapable de percevoir et de traiter toutes les informations, de transmettre et d'expliquer les décisions prises, de coordonner les actions des unités fonctionnelles.

Cependant, la diversification exige de pouvoir conduire un raisonnement stratégique spécifique pour chaque activité. Il faut pouvoir comprendre l'environnement propre à chaque *business*, contrôler les coûts et les recettes de chaque activité, et, lorsque c'est possible, décider des investissements spécifiques à l'unité. Ces missions échoient aux directeurs de division ou/et de *business units*, qui négocient leur plan avec la direction du groupe et sont suivis en principe périodiquement et « par exception ». Ainsi, le passage des structures fonctionnelles aux structures divisionnelles et l'évolution des structures divisionnelles posent trois grandes questions :

- Faut-il créer quelques grandes divisions ou un nombre plus élevé de divisions plus petites, quitte à créer, comme chez Sony par exemple, plusieurs niveaux hiérarchiques de divisionnalisation ?

- Où faut-il placer les lignes de démarcation entre divisions et comment traiter les éventuelles superpositions et les interdépendances ?
- Comment traiter au mieux les synergies exploitables et les cohérences à respecter entre activités ? Quels rôles et quels contenus donner, en conséquence, aux services fonctionnels centraux ou à des services fonctionnels par branche ?

Lorsque les interdépendances sont fortes (par exemple, dans une intégration verticale, les produits appartenant tous à une même filière), il importe d'analyser soigneusement le flux interne de produits et de services, afin de placer les frontières entre divisions, là où les interdépendances sont les moins fortes, et minimiser ainsi les cessions internes de produits ou de services. Chez HP, par exemple, les différentes divisions de produits et de systèmes peuvent librement acheter leurs composants, soit à la division spécialisée du groupe, soit à l'extérieur si le groupe donne son accord. En fait, il n'y a pas de réponse unique aux trois questions posées ci-dessus, et il existe une grande diversité de structures divisionnelles, qui découle des différences propres aux logiques et aux degrés de diversification des entreprises. La conception de la « fonction parentale » du groupe varie en conséquence (voir l'encadré En pratique suivant : « Comment organiser l'entreprise pour exploiter l'avantage parental ? »).

FONDEMENTS THÉORIQUES

Croissance, diversification et recentrage : une approche historique de l'évolution des structures

Les stades de diversification/divisionnalisation

Dans les années 1970-1975, une équipe de chercheurs de Harvard, sous la direction de B. Scott[1], a proposé un modèle qui perfectionne le schéma dichotomique de Chandler présenté dans le chapitre introductif (stratégie en mono-activité = structure fonctionnelle ; stratégie diversifiée = structure divisionnelle).

Ces auteurs ont montré, en particulier, que les grandes entreprises se répartissaient en quatre grands types :

1 **Les entreprises monoproductrices**, organisées par fonctions, telles que nous les avons décrites dans le chapitre 8 ;

2 **Les entreprises à produit dominant**, dont 70 à 95 % des ventes proviennent d'un seul produit ou d'un ensemble de produits très intégrés. Leur structure est fonctionnelle pour l'essentiel, mais elles disposent généralement de divisions ou de filiales suffisamment autonomes pour gérer leurs activités de diversification. Dans cette catégorie entrent la plupart des grands groupes de la sidérurgie, de l'automobile, du papier, du ciment, de la banque ou de l'assurance, mais aussi, par exemple, IBM, Xerox et Microsoft.

3 Les entreprises à diversification liée, c'est-à-dire une organisation divisionnelle par *business units* opérationnelles coiffée par des départements fonctionnels *corporate*. Un des rôles essentiels des départements fonctionnels est précisément d'exploiter les synergies entre activités. C'est le cas, par exemple, des grands groupes de l'équipement électrique ou mécanique (Philips, Mitsubishi, Alstom, Schneider Electric).

4 Les conglomérats, dont la diversification s'est effectuée essentiellement dans des activités sans lien réel entre elles, et qui adoptent en général une structure de *holding*, laissant une très grande latitude stratégique à chaque filiale. On peut citer ici Textron, United Technologies, Virgin et, en France, Bouygues ou Bolloré.

L'observation de l'évolution des grandes entreprises nord-américaines et européennes sur vingt ans a ainsi permis à l'équipe de Harvard de montrer que les passages entre stades tendaient essentiellement à se faire comme indiqué par les flèches pleines de la figure 16.5.

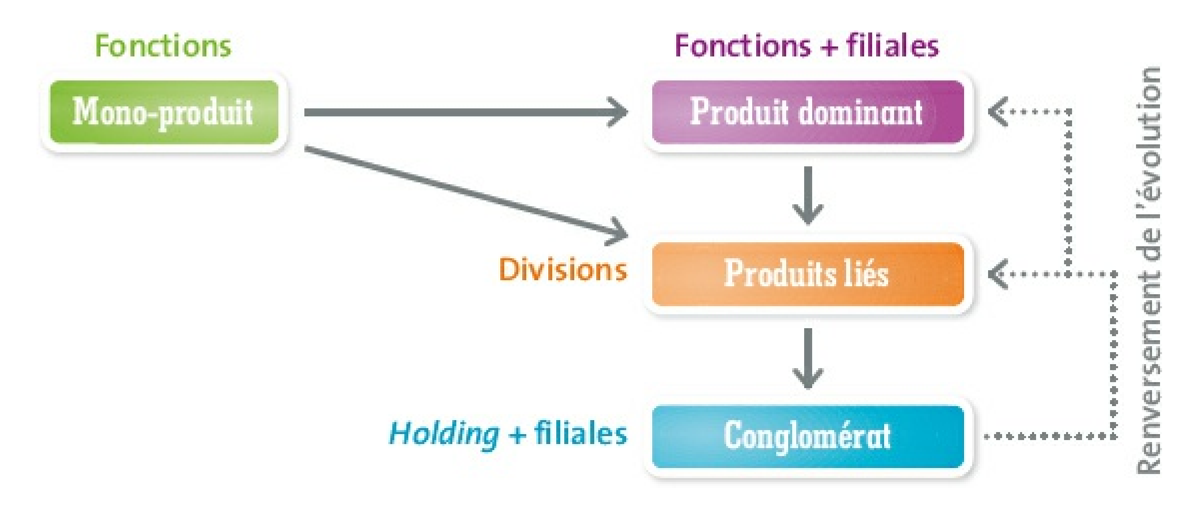


Figure 16.5 **Évolution historique des structures**

L'inversion de l'évolution

La montée des difficultés économiques dans le monde à partir des chocs pétroliers des années 1970, mais aussi l'efficacité croissante des marchés financiers, ont peu à peu ralenti cette évolution vers la diversification et la divisionnalisation, et en ont même parfois inversé le sens. La plupart des grandes entreprises, particulièrement en Europe occidentale, en Amérique du Nord et au Japon, ont eu tendance à partir des années 2000 à se recentrer (voir le mini-cas Accor au chapitre 9 ou Saint-Gobain au chapitre 13). L'évolution des structures, du moins dans les pays développés, a suivi cette évolution des stratégies (flèches en pointillé de la figure 16.5) : les états-majors centraux et les grands responsables fonctionnels accroissent leur pouvoir en fonction de la poursuite des synergies de groupe et de la volonté de créer de la valeur à partir de *core competences*. La priorité à l'avance technologique plaide pour des services de recherche, de développement et d'ingénierie fortement centralisés ; le poids des investissements qui en résultent et le coût croissant du capital donnent la primauté aux directions financières ; la gestion des cadres, la politique des salaires, la globalisation des relations avec les syndicats limitent les mouvements de décentralisation des directions du personnel. Les

directeurs de division tendent à perdre de leur autonomie stratégique et ne retrouvent du pouvoir que grâce aux progrès de la collégialité dans la préparation des décisions stratégiques au niveau de l'ensemble du groupe.

Mais dès la fin des années 1990, sous la pression des marchés financiers, la rentabilité à court terme a repris progressivement ses droits, obligeant les dirigeants à réduire les services support centraux, ainsi que beaucoup de supports installés au sein des unités, déclenchant une véritable course à l'*outsourcing*, qui à son tour aujourd'hui atteint ses limites, et amène de plus en plus à organiser les entreprises comme des réseaux de partenaires, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

Cependant, alors que les entreprises des pays développés tendaient à se recentrer et à recentraliser leur structure, les conglomérats ont commencé à prospérer dans un certain nombre de pays émergents, comme par exemple l'Inde, sous forme de groupes familiaux (Tata, Birla, Mahindra…). Ce phénomène, spécifique à certaines économies émergentes, résulte de la relative rareté des profils d'entrepreneurs et de l'absence d'un marché des capitaux, face à la montée des opportunités liées à la globalisation. Le groupe Mahindra (voir l'organigramme ci-après) en est un exemple frappant.



Figure 16.6 **Activités de Mahindra, conglomérat indien**

1 Scott B., 1973.

3.2 Le problème des entreprises verticalement intégrées

Dans beaucoup de secteurs industriels (ciment, pétrole, sidérurgie, automobile, chimie) et même dans certaines activités de services (banques ou assurances), les contraintes technologiques et les économies d'échelle laissent peu de possibilités de décentralisation. Les entreprises sont intégrées verticalement (voir le chapitre 6) mais la plupart des stades du

processus technologique peuvent cependant se constituer en division ou unité stratégique, surtout s'ils ont un accès au marché, ce qui facilite la détermination de prix de cession interne.

Dans l'organisation de l'entreprise d'aciers spéciaux décrite dans la figure 16.7 ci-après, les stades verticaux de la chaîne de valeur, de même que les supports prestataires de services, sont constitués en divisions. Chaque division verticale achète à un prix de cession interne ses produits ou services aux divisions en amont, et vend de même ses prestations en aval. Le problème est assez simple si la division peut acheter ou vendre, librement ou sous des conditions prédéfinies, à l'extérieur. Il suffit alors de se référer aux prix du marché (diminués de la marge pratiquée en moyenne dans le secteur), et la division dispose d'un compte de résultats, d'actifs propres et d'une autonomie de gestion conformes aux principes d'organisation décrits plus haut.

> Dans l'exemple donné, la division « mines », qui vend plus de 70 % de son minerai à l'extérieur, et la division « fonderie et forge » qui a des débouchés propres, tendent à avoir chacune leur propre structure commerciale, différente de celle de l'acier (barres et plaques), et à se comporter comme des unités très autonomes.



Figure 16.7 **Structure d'une entreprise d'aciers spéciaux**

> En revanche, il est bien difficile de rendre l'aciérie indépendante du laminoir, compte tenu de la continuité du flux de production. De la même façon, la logistique, par essence au service de toutes les autres divisions, voit son efficacité dépendre des fluctuations de leurs besoins, et même de la qualité de leur gestion.

Ainsi, le problème se complique lorsqu'il n'y a pas de ventes intermédiaires ou de semi-produits du même type sur le marché. Il s'agit alors de cessions internes de produits intermédiaires, sans aucune référence possible à un prix de marché. Il serait artificiel de donner aux responsables de l'unité un objectif de profit (ou pire, de ROI, *Return On Investment*) dans la mesure où les prix internes résultent d'un arbitrage au niveau du groupe, toujours contestable, et souvent contesté !

Les cessions internes risquent de devenir une source de conflit et de complexité excessive

des systèmes, surtout lorsque l'intégration verticale est très forte, plus qu'une source de motivation et d'autonomie. Même si, aujourd'hui, les technologies d'information et de communication permettent de réaliser des progrès considérables, tant pour mesurer les valeurs ajoutées à chaque stade (*activity based costs*, par exemple) que pour flexibiliser les processus d'échange et de négociation (mesure des prix de cession), la marge de manœuvre reste étroite. Le succès dépend plus d'une culture et d'une identité communes que d'un perfectionnement des définitions de fonctions et des méthodes de contrôle.

> Dans cet esprit, la direction automobile de Renault avait décidé, dès 1983, de regrouper ses usines en quatre divisions opérationnelles : produits industriels pour l'automobile, pièces brutes, mécanique et carrosserie-montage. La première était en position de fournisseur pour les trois autres et la dernière était en position de client des trois autres. Chaque division avait été dotée d'un compte d'exploitation propre, avec ses méthodes et les achats opérationnels nécessaires à ses fabrications, entraînant ainsi la disparition du service central des méthodes (symbole de la division taylorienne du travail) et la diminution des activités du service central des achats. Ce changement de forme n'a pu s'imposer, après plusieurs marches arrière, qu'au prix d'une profonde modification des comportements et des traditions de l'organisation.
>
> Aujourd'hui, Renault et Nissan ont mis en place une entreprise commune spécialisée dans les achats, RNPO (Renault Nissan Purchasing Organization), qui achète les pièces aux fournisseurs et les vend aux activités en aval, réalisant de formidables économies d'échelle par le regroupement de Renault et Nissan (rappelons que dans cette industrie les achats représentent plus de 70 % des coûts de production).

De nombreux grands groupes diversifiés multinationaux font de l'intégration verticale un levier pour exercer leur pouvoir de marché (voir le chapitre 6). Pour ce faire, ils bâtissent une organisation divisionnelle très décentralisée sur plusieurs niveaux comme nous l'avons vu plus haut pour Sony ou Saint-Gobain, mais ces unités autonomes se situant à différents stades de la chaîne de production vendent à la fois, comme dans le cas de notre entreprise d'aciers spéciaux, à l'extérieur et à l'intérieur.

> Ainsi, chez Samsung, les unités en aval tirent une bonne part de leur avantage concurrentiel de leur collaboration avec des unités amont que la plupart de leurs concurrents ne possèdent pas (voir la figure 16.8). L'activité Semi-conducteurs a son propre marché externe mais une bonne part de sa production est destinée aux activités du groupe situées en aval. La recherche et les développements au sein de l'activité Semi-conducteurs sont orientés directement par les demandes des trois autres branches du groupe en aval, ce qui constitue une des sources essentielles d'avantage concurrentiel du groupe Samsung.

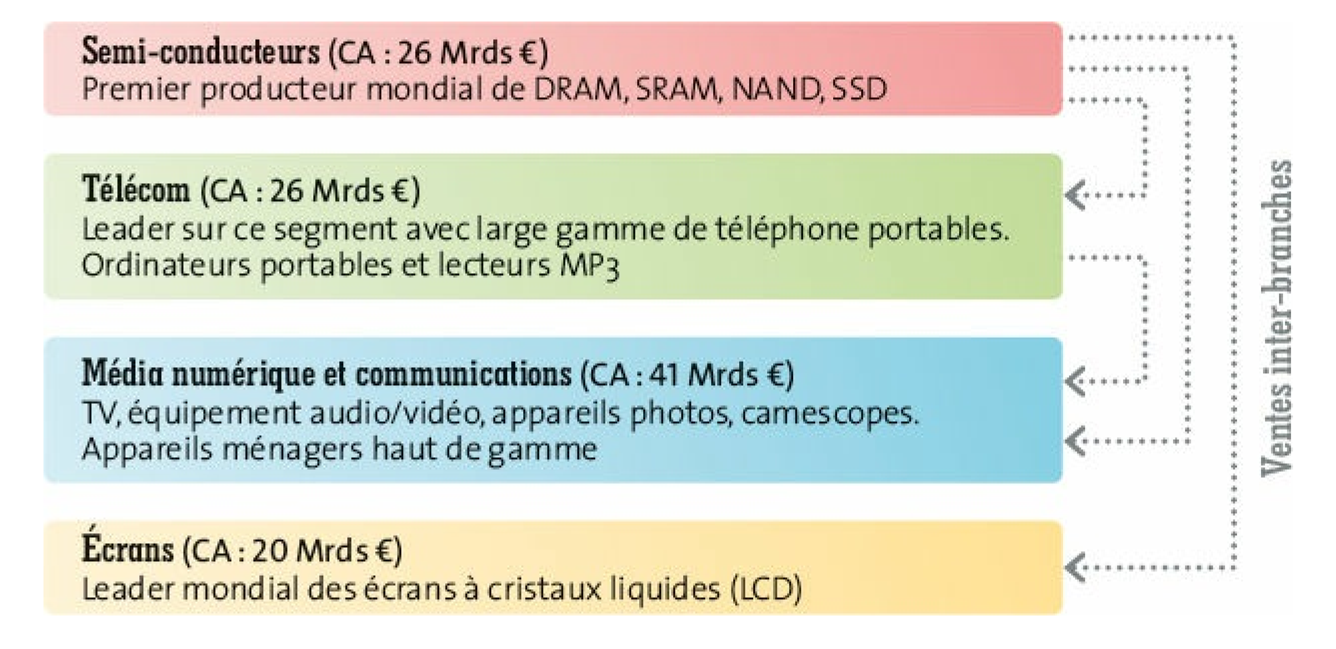


Figure 16.8 **Le groupe Samsung**

4 Efficacité et limites des structures divisionnelles

4.1 Avantages des structures divisionnelles

Les structures divisionnelles ont aujourd'hui largement fait la preuve de leur intérêt et de leur efficacité :

- en se calquant sur la segmentation stratégique, elles permettent d'évaluer la position de l'entreprise dans chaque domaine d'activité par rapport à son marché et à ses concurrents, tout en améliorant la capacité de réaction face aux changements de l'environnement ;

- en constituant des ensembles homogènes suffisamment autonomes, elles permettent de définir des centres de responsabilité dotés d'objectifs et de moyens propres, dont les résultats peuvent être suivis séparément, ce qui entraîne une mobilisation plus forte des responsables et un esprit d'*intrapreneurship*. Des entreprises comme Johnson & Johnson, 3M ou HP doivent très largement leur succès à la prolifération entrepreneuriale de *business units* autonomes ;

- en faisant des différentes divisions des centres de profit autonomes, elles permettent à la direction du groupe de les évaluer, de les comparer et de les contrôler sur une base financière commune, et donc d'agir comme un investisseur face à un marché interne du capital[2] ;

- en démultipliant la fonction de direction générale dans chaque activité, elles permettent l'émergence de cadres généralistes, capables d'une vision et d'aptitudes stratégiques, qui pourront être promus ultérieurement. Ces cadres sont chargés de la stratégie par activité tandis que la fonction du groupe consiste à élaborer la stratégie d'ensemble.

Cette logique est la même qu'il s'agisse de diversification (voir le chapitre 13) ou d'expansion géographique (voir le chapitre 14). La construction d'une entreprise multinationale ou multistratégies, et donc multi-unités, pose la question de la *corporate strategy* du groupe. Ce faisant, elle pose le problème de l'organisation de l'état-major central et de ses relations avec les unités décentralisées, pour permettre au niveau *corporate* de jouer son rôle « parental » (voir l'encadré En pratique ci-dessous).

EN PRATIQUE

Comment organiser l'entreprise pour exploiter « l'avantage parental »

Michael Goold et Andrew Campbell proposent trois styles de gestion de l'entreprise diversifiée, ou encore trois façons d'organiser l'entreprise pour construire et exploiter un « avantage parental »[1]. Ils ont développé cette notion en référence à la notion d'avantage concurrentiel (voir le chapitre 5) : alors que l'avantage

concurrentiel provient d'un positionnement et de ressources spécifiques à un domaine d'activité particulier, l'avantage parental provient des ressources de niveau *corporate* et permet à l'ensemble de l'entreprise d'avoir une valeur supérieure à la somme des différentes activités. Ces trois styles de gestion caractérisent la mise en œuvre de trois *corporate strategies* différentes. Ils résultent de la combinaison de deux méthodes que l'état-major central peut utiliser pour influencer les unités stratégiques (voir la figure 16.9) :

– l'une (axe vertical sur la figure 16.9) consiste à utiliser les processus de planification, comme le font de nombreuses grandes entreprises japonaises, souvent de façon très participative, ou, de façon plus autoritaire, la plupart des entreprises publiques ;

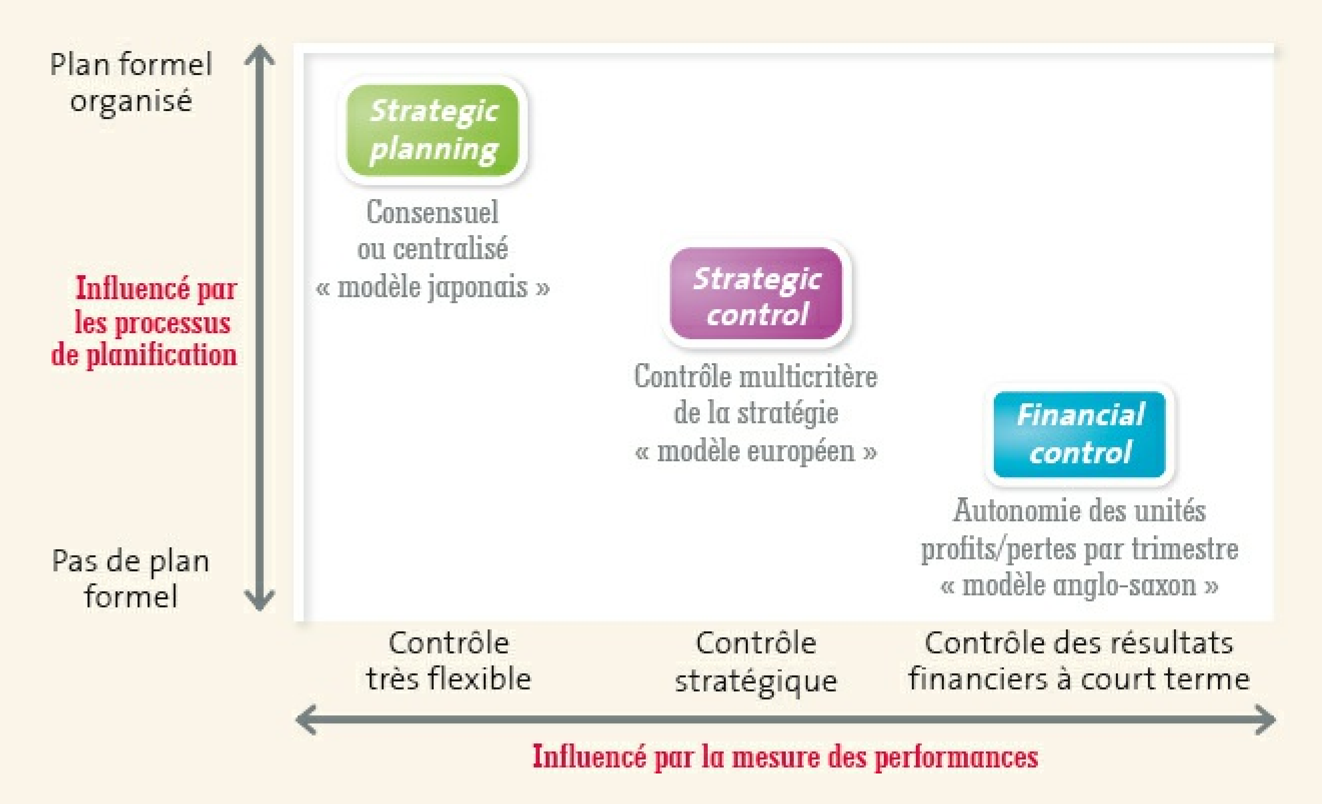


Figure 16.9 **Trois modèles d'avantage parental : comment la direction centrale du groupe influence les unités décentralisées**

– l'autre (axe horizontal sur la figure 16.9) consiste à élaborer et négocier des objectifs dont on surveillera la réalisation, soit dans le cadre d'une démarche planifiée de type *Balanced Score-Card* (BSC) où chaque unité suit une série d'objectifs cohérents et convergents sur le moyen terme, soit en fixant un seul objectif financier à court terme pour chaque unité. Le premier modèle est plutôt « européen », encore que les méthodes du type BSC se soient répandues dans un très grand nombre de groupes industriels dans le monde, alors que le second est plutôt « anglo-saxon » et a toujours eu du mal à s'imposer en Europe continentale ou au Japon.

✔ Avec le recul, on observe aujourd'hui :

– que le modèle de planification stratégique (*strategic planning*) convient mieux aux services publics, aux entreprises mono-activité, ou/et verticalement intégrées, aux

entreprises à activité fortement dominante (acier, automobile, grande distribution, transports) ;

– qu'à l'autre extrême, le modèle basé sur les résultats financiers (*financial control*) est pratiquement le seul possible pour des conglomérats comme Virgin ou Mahindra, qui gèrent en fait des portefeuilles d'entreprises et souvent de participations ;

– que le modèle central de « contrôle stratégique » (*strategic control*) est sans doute le plus répandu parmi les groupes industriels diversifiés, lorsque l'avantage parental résulte essentiellement du partage des ressources et compétences entre les unités : il permet à la fois de stimuler l'*intrapreneurship* au niveau des unités et de bénéficier des synergies du groupe.

✔ Il faut aussi observer que ces modèles ne sont pas souvent « purs », dans la mesure où les stratégies de groupe peuvent être nuancées et adopter des logiques différentes pour différentes unités (par exemple entre unité de produit et unité de service, entre grands clients et clientèle de masse) ou à différents niveaux de décentralisation (branches, pays, unités stratégiques, unités opérationnelles). Le choix même d'un indicateur de mesure de performance peut rapprocher un modèle d'un autre ; à ce titre par exemple un système multicritères de contrôle stratégique peut parfaitement donner une place importante à la mesure de l'EVA (*Economic Value Added*, voir le chapitre 9) ou du ROIC (*Return On Invested Capital*) de chaque unité, se rapprochant ainsi du modèle du contrôle financier.

✔ Par-dessus tout, il ne faut pas perdre de vue que ces modèles ne sont jamais totalement contraints : d'une part, le choix d'un modèle reste culturel (non seulement au sens international du terme, mais aussi au sens de conformité à l'identité de l'entreprise). D'autre part, il est soumis à la décision du ou des dirigeants, qui peuvent l'imposer du sommet, mettant directement la pression sur les comportements des managers d'unités, et provoquant ainsi une réorientation de la stratégie.

---

1 Goold M. et Campbell A., 1995, 2002.

4.2 Les pathologies des structures divisionnelles

Les structures divisionnelles ont des inconvénients qu'il faut s'efforcer de limiter, voire de compenser :

- elles ne permettent pas d'exploiter au mieux les économies d'échelle. En cherchant à optimiser les résultats au niveau de chaque unité stratégique, on les sous-optimise inévitablement au niveau global ;
- elles ne facilitent pas la transmission des compétences techniques, dans la mesure où les

spécialistes sont dispersés dans les unités. Elles peuvent dans certains cas conduire à un manque de réaction face aux changements technologiques, en privilégiant trop fortement les réponses par rapport aux demandes immédiates du marché ;

- de façon plus générale, elles privilégient l'allocation des ressources entre les différentes divisions sans prendre en compte correctement les efforts de synergie entre les divisions. Bien souvent, ces efforts ne sont ni mesurés ni récompensés ;
- elles peuvent devenir extrêmement compliquées à gérer lorsque les interdépendances deviennent trop fortes, en particulier lorsque l'activité est intégrée verticalement.

Les difficultés que rencontrent les structures en unités stratégiques trouvent leur source dans deux problèmes que l'on pourrait qualifier l'un de **technique**, l'autre de **culturel**. Le premier est inévitable : en privilégiant un critère de divisionnalisation (c'est-à-dire un mode de segmentation stratégique), on néglige nécessairement d'autres critères possibles. En plaçant sur la ligne hiérarchique des responsables de produits, comment coordonner des actions par pays si l'entreprise est multinationale, comment gérer les technologies communes à plusieurs produits, comment fournir des solutions multiproduits à certains grands clients ? On doit arbitrer entre d'un côté l'efficacité qu'apportent les responsabilités accrues et la souplesse de gestion, et de l'autre les déséconomies d'échelle engendrées par la répartition des équipements et des spécialistes entre des unités plus autonomes. Si le poids des services centraux devient trop important, on perd les avantages de l'autonomie ; s'il est trop faible, on perd les avantages de la synergie. Ainsi, il est commun dans une banque d'affaires de voir plusieurs chefs de produit venir négocier chez le même client, en lui offrant souvent des solutions concurrentes !

Le problème devient excessivement complexe lorsque la plupart des activités de l'entreprise participent de la même filière industrielle, comme par exemple la sidérurgie ou la pétrochimie. La multiplication des procédures de coordination (prix de cession) ou des procédures de limitation des pouvoirs (autorisation de dépenses) peut conduire à briser la dynamique de l'autonomie des divisions. Il est évident que le directeur de la division pièces brutes de Ford ne pourra jamais avoir la même autonomie que celui de la division Evian de Danone, mais le système peut lui accorder des degrés de liberté plus ou moins importants. De nombreux responsables d'unité ont d'ailleurs réussi à réaliser seuls de gros investissements, en mettant habilement bout à bout une série de petites autorisations de dépenses dont chacune ne dépasse pas le plafond prévu par les procédures internes. Par conséquent, plutôt que d'ajouter des contrôles pour assurer des coordinations, mieux vaut opter pour un nouveau type de structure qui prenne en compte dès le départ la multiplicité des critères. C'est ce que proposent, comme nous le verrons plus loin, certaines structures matricielles et plus généralement les structures en réseaux.

Cependant, une des principales critiques faites aux *business units* est leur contradiction fondamentale avec la vision actuelle de l'entreprise comme créatrice de connaissances, et la vision du marché comme lieu de concurrence entre centres de compétences. Selon Hamel et Prahalad[3], les *business units* « enferment » les connaissances et empêchent leur fertilisation croisée au sein du groupe, au point que l'existence même du groupe n'a plus de justification économique. La gestion des compétences constitue donc le principal défi actuel des organisations diversifiées ; structures et processus doivent jouer dans ce domaine un rôle

important.

5 L’organisation des compétences stratégiques

Nous avons vu dans le chapitre 5 que le concept de compétence a conduit à un renouvellement de la réflexion stratégique, l’adaptation à l’environnement laissant la priorité à la valorisation des ressources et des compétences internes à la firme. Nous nous intéresserons ici à l’impact de l’organisation sur la construction des compétences, et à l’incidence des choix concernant leur localisation, et leurs modalités de développement sur l’avantage stratégique et la performance de l’entreprise.

5.1 Le design de l’organisation et le développement des compétences

Les compétences résultent d’une combinaison des ressources de base dont dispose l’entreprise. Dès lors, plusieurs questions se posent :

- Comment regrouper les individus pour que l’association de leurs qualifications et de leurs expertises individuelles génère des compétences ?
- Quelle doit être la taille des unités de base de l’organisation pour que cette mutation s’opère dans les meilleures conditions ?

Une fois ces questions résolues, il faut alors s’interroger sur la manière la plus efficace de mobiliser ces unités de base, de les faire coopérer, pour produire de réelles bases d’expériences, faire émerger des compétences clés et les transformer en avantages compétitifs.

Si la construction des compétences relève de la différenciation de l’organisation, les transformer en avantages compétitifs met en jeu des mécanismes d’intégration (voir la définition de ces concepts dans le chapitre 8). Plus l’éventail des compétences détenues est important, plus l’entreprise doit être en mesure de gérer un nombre important d’unités spécialisées pour éviter un amalgame improductif, mais il lui faut alors être capable de mettre en œuvre des capacités d’intégration puissantes pour éviter une trop grande dispersion.

Si l’on admet que seules des compétences difficilement accessibles et imitables par la concurrence peuvent générer des avantages compétitifs durables et défendables (voir le test VRIST dans le chapitre 5), les structures doivent être conçues de manière à provoquer des échanges complexes entre des individus nombreux et différents tout en protégeant vis-à-vis de l’extérieur le résultat de ces échanges des risques d’imitation. Il leur faut pour cela favoriser l’émergence de compétences au caractère plus tacite, moins tangible, détenues individuellement et partagées collectivement, reposant davantage sur les capacités organisationnelles que sur les caractéristiques techniques des ressources qu’elles mobilisent. Ces compétences peuvent faire davantage appel à des capacités d’ordre comportemental que cognitif, moins dépendantes des caractéristiques environnementales et donc plus volontaristes. Au-delà, il faut prévoir en

permanence le **renouvellement des compétences** existantes par de nouvelles compétences potentielles. C'est une des raisons majeures qui poussent les entreprises à adopter des structures de type organique, voire en réseau, moins vulnérables au plan stratégique car elles permettent de gérer par ajustement mutuel des compétences plus évolutives (voir le chapitre 17).

Dans une structure qui valorise le concept de compétence, les unités de base constituent la partie la plus stable de l'organisation car elles sont détentrices des **compétences durables**. Elles constituent en quelque sorte le « clavier » organisationnel qui permet d'organiser les multiples combinaisons de compétences nécessaires pour répondre aux problèmes stratégiques auxquels l'entreprise est confrontée. C'est dans ces unités spécialisées, ou dans une relation étroite et répétée entre quelques unités, que sont associés les compétences individuelles, les actifs spécifiques et les processus et systèmes techniques qui caractérisent la compétence clé. Mais celle-ci ne créera un avantage concurrentiel durable que si, d'un côté, elle est soutenue par des structures et des systèmes appropriés, et si, de l'autre, elle s'ancre profondément dans l'identité de l'entreprise. Prenons quelques exemples :

- Dans les activités de prestation de services intellectuels (formation, conseil, ingénierie…), les compétences individuelles jouent un rôle primordial. Comme l'a montré Mintzberg, chaque univers professionnel codifie son domaine de savoir propre. Ainsi, dans le domaine de la formation, c'est la codification académique du savoir qui importe. Dans une institution de formation à l'économie, par exemple, ce sont les subdivisions du savoir économique qui sont pertinentes, la gestion des entreprises trouvant sa place dans l'univers de la microéconomie. Dans une institution dédiée à la gestion des entreprises, par contre, les savoirs économiques peuvent constituer une entité unique, assimilée à une des disciplines de gestion (finance, marketing, contrôle de gestion, etc.). Suivant la taille de l'institution, chaque discipline peut constituer une unité à part entière ou n'être représentée que par un individu, associé à d'autres au sein d'unités composites. Suivant la stratégie de l'institution, ces compétences seront plus ou moins spécialisées. Une stratégie fondée sur un domaine de savoir conduira à une hyperspécialisation des compétences, alors qu'une stratégie fondée sur un terrain d'application spécifique, la création d'entreprise par exemple, engendrera une diversification des disciplines à la place de l'hyperspécialisation précédente.

- Dans l'industrie automobile, les actifs spécifiques et les systèmes techniques sont déterminants dans la création d'un avantage compétitif. L'exigence d'une plus grande variété et d'un renouvellement plus rapide des modèles a conduit à adopter une conception modulaire permettant d'envisager une organisation totalement différente des unités de base. La base de travail n'est plus le modèle de véhicule, mais les sous-ensembles fonctionnels (moteur, suspension, transmission…), un modèle étant une intégration originale de sous-ensembles qui n'ont pas vocation à lui être exclusivement destinés. La fabrication de la Smart par exemple a poussé cette logique d'organisation très loin. Les synergies sont au cœur du nouveau système technique dont le découpage beaucoup plus fin permet d'identifier des unités de taille plus réduite chargées de concevoir des sous-ensembles indépendants, mais adaptables de manière à créer le plus possible de diversité en les combinant de différentes manières.

MINI-CAS d’entreprise



Embraer

Le caractère intégré des compétences stratégiques et de leurs conséquences structurelles apparaît très clairement dans le cas de la société brésilienne Embraer, qui construit des avions de transport régional (30 à 120 sièges) vendus dans le monde entier. Elle s’est progressivement diversifiée dans les marchés de la défense et des jets d’affaires. Elle dispose depuis quelques années d’un véritable avantage (en termes de prix et de performances) sur son concurrent Bombardier. À la différence de ce dernier, qui s’est développé par acquisitions (Canadair et Learjet en particulier), Embraer s’est développée de façon organique, accumulant progressivement un potentiel d’expérience très intégré à la culture et aux processus internes assez informels qui la caractérisent. Ainsi, l’entreprise est parvenue à construire et vendre avec succès à la fois un avion d’observation militaire et un jet d’affaires, tous deux conçus sur la base d’un avion régional préexistant, les mêmes équipes passant d’un modèle à l’autre. Pendant ce temps, confronté aux difficultés d’intégration de ses acquisitions, Bombardier avait du mal à réaliser un partage des ressources et des compétences et une cohérence des logiques stratégiques en interne, et se retrouvait en retard sur son concurrent brésilien.

Mais Embraer se trouve depuis quelques années confronté au problème de l’organisation d’une croissance diversifiée dans trois domaines d’activité (aviations régionale et militaire, jets d’affaires) dont les caractéristiques techniques, commerciales et économiques sont extrêmement différentes. En conséquence, l’entreprise a adopté en 2007 une structure en trois divisions autonomes, correspondant aux trois activités. Ces trois domaines partagent en grande partie des éléments clés de la chaîne de valeur : la recherche-développement, la chaîne amont des fournisseurs de grands éléments et l’assemblage final des avions. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

Quelles mesures l’entreprise doit-elle prendre en termes de structures, systèmes et procédures, comportements et culture, pour préserver son avantage concurrentiel tout en visant des marchés très différents ?

5.2 La localisation des compétences

La localisation des compétences au sein de la structure se pose en termes de rareté et de besoin. Plus large est le champ d’utilisation des compétences, plus il est souhaitable de les

diffuser au sein de l'organisation de manière à ce que le partage de ces compétences ne conduise pas à opérer inutilement des arbitrages. À l'inverse, la localisation de compétences rares, très spécifiques ou utilisées moins fréquemment, est plus délicate. Elles doivent être à la disposition des composantes de la structure les plus à même de les développer, au plus près de leur mobilisation pour les plus spécifiques et d'un accès facile pour les moins fréquemment utilisées.

> Ainsi, dans un groupe de presse, on cherchera à valoriser deux types de compétences : d'un côté celle des « éditeurs » qui ont une connaissance approfondie des attentes de leurs lecteurs cibles, de l'autre celle des journalistes spécialisés dans leur secteur d'information ; les uns et les autres constituent des bases de compétences essentielles pour le groupe. Chaque catégorie sera structurée en unités spécialisées : les éditeurs, spécialisés par supports (journal X, revue Y), « achetant » les articles proposés par les équipes de journalistes spécialisées par thème (économie, sport, santé…). La façon de combiner ces compétences, qui est à la fois un problème d'organisation (structure en unités spécialisées et processus de négociation) et de culture (objectifs et valeurs du groupe suffisamment partagées par les acteurs), constitue la base d'un avantage concurrentiel difficile à imiter.

> Dans l'industrie du médicament, l'importance stratégique et le coût de la recherche fondamentale conduisent à concentrer les compétences correspondantes, et à les placer directement sous l'autorité des décideurs les plus élevés au niveau international. Tout aussi stratégiques dans un contexte concurrentiel exacerbé, les compétences concernant les procédures administratives, très spécifiques à chaque pays dans cette industrie, permettant d'élaborer les dossiers de mise sur le marché des médicaments sont, elles aussi, concentrées, mais cette fois au niveau national. Par contre, les compétences de marketing et de vente sont très largement diffusées, chaque pays, chaque marché, chaque ligne de produits requérant des compétences différenciées, qui exigent des équipes près du terrain et très autonomes.

Trois tests permettent de définir des pôles de compétences. À chacun de ces tests nous proposons de rattacher des caractéristiques organisationnelles.

- Un pôle doit être **difficilement imitable** par les concurrents : au-delà de son enracinement historique et culturel, sa formalisation dans l'organisation est complexe et le plus souvent difficile à expliciter (individus et équipes porteurs de savoir-faire, machines et *softwares* uniques, processus de travail inter-unités, motivations et comportements des acteurs).

- Un pôle doit donner accès à une **grande variété de marchés** : il contribue donc à plusieurs unités stratégiques. Qu'il soit individualisé et rattaché à une direction centrale, ou qu'il soit enraciné dans une unité particulière, il doit fertiliser les autres par de la formation, du conseil, des audits internes, etc. (voir la figure 16.10).

- Un pôle doit contribuer de manière significative aux **bénéfices perçus par les clients finaux** : les compétences résidant le plus souvent dans des unités-support et dans des processus internes transversaux, les liaisons entre ces unités et processus d'une part et les clients et les marchés finaux d'autre part doivent être structurées. La relation est souvent de type partenarial, favorisant la co-création de valeur, comme nous le verrons plus loin dans les organisations en réseau.

5.3 L'exploitation des compétences

La valorisation du potentiel de compétences détenues par l'entreprise pose de nombreux problèmes. Plus elles sont spécifiques et rares, plus les compétences doivent pouvoir être mobilisées rapidement. C'est par leur disponibilité qu'elles procurent à l'entreprise des

avantages stratégiques. Plus elles sont diffusées au sein de l'organisation, plus les compétences ont tendance à déborder de leur cadre de codification et à devenir tacites, sous la pression des spécificités locales. Plus elles sont spécifiques, plus les compétences ont tendance à demeurer, voire à s'isoler dans le cadre structurel[4] qui les a vu naître et se développer. Plus précisément, l'entreprise doit faire face à quatre dilemmes[5] :

- le **dilemme de la codification des compétences**, qui facilite leur transfert, mais peut bloquer leur évolution et faciliter leur imitation ;
- le **dilemme de la spécificité des compétences**, qui permet d'accroître le potentiel de différenciation, mais en limite la transférabilité ;
- le **dilemme de la continuité des compétences**, qui conduit à privilégier leur approfondissement au détriment de nouvelles opportunités éventuelles ;
- le **dilemme de la solidité des compétences** qui peut procurer des avantages compétitifs plus durables, mais aussi créer des difficultés de reconversion.

Pour ne pas se trouver prisonnière de ces dilemmes, l'entreprise doit développer ses capacités organisationnelles, c'est-à-dire d'une part ses structures, processus et systèmes de gestion, et d'autre part son identité et ses valeurs, de façon à articuler de manière originale les compétences qu'elle détient.

Diversification et taille donnent un relief particulier à ces questions. Elles imposent de mettre en place des mécanismes qui permettent de palier les difficultés qu'elles créent, de faciliter les échanges et les ajustements mutuels indispensables, afin que chaque unité stratégique soit capable de valoriser les compétences « cœur » du groupe. Ces mécanismes sont multiples et leur instauration doit faire l'objet d'une réflexion d'ordre stratégique. Ils vont de la mise en œuvre d'initiatives transversales à la création de bases de données partagées, en passant par l'organisation de la mobilité des individus, les prêts de spécialistes, des prestations de conseils inter-unités, voire la création d'une position élevée de *Chief Knowledge Officer*, comme dans la figure 16.10 ci-après.

Ainsi, la valorisation des compétences détenues par une unité organisationnelle dépend largement de son ouverture et de sa capacité à leur associer des connaissances et des compétences externes susceptibles de les fertiliser. C'est un principe valable à l'intérieur (entre unités) comme à l'extérieur (avec des partenaires) de l'entreprise. Dans un contexte d'incertitude élevée, cette ouverture constitue une soupape importante permettant de mieux gérer les dilemmes évoqués précédemment. Encore faut-il pour cela que la conception de l'organisation s'y prête, et que sa culture autorise et encourage le dépassement des frontières traditionnelles entre territoires. Cela suppose un renouvellement de la conception des organisations et du changement, en particulier dans le sens d'une évolution vers les réseaux que nous aborderons dans le chapitre suivant.

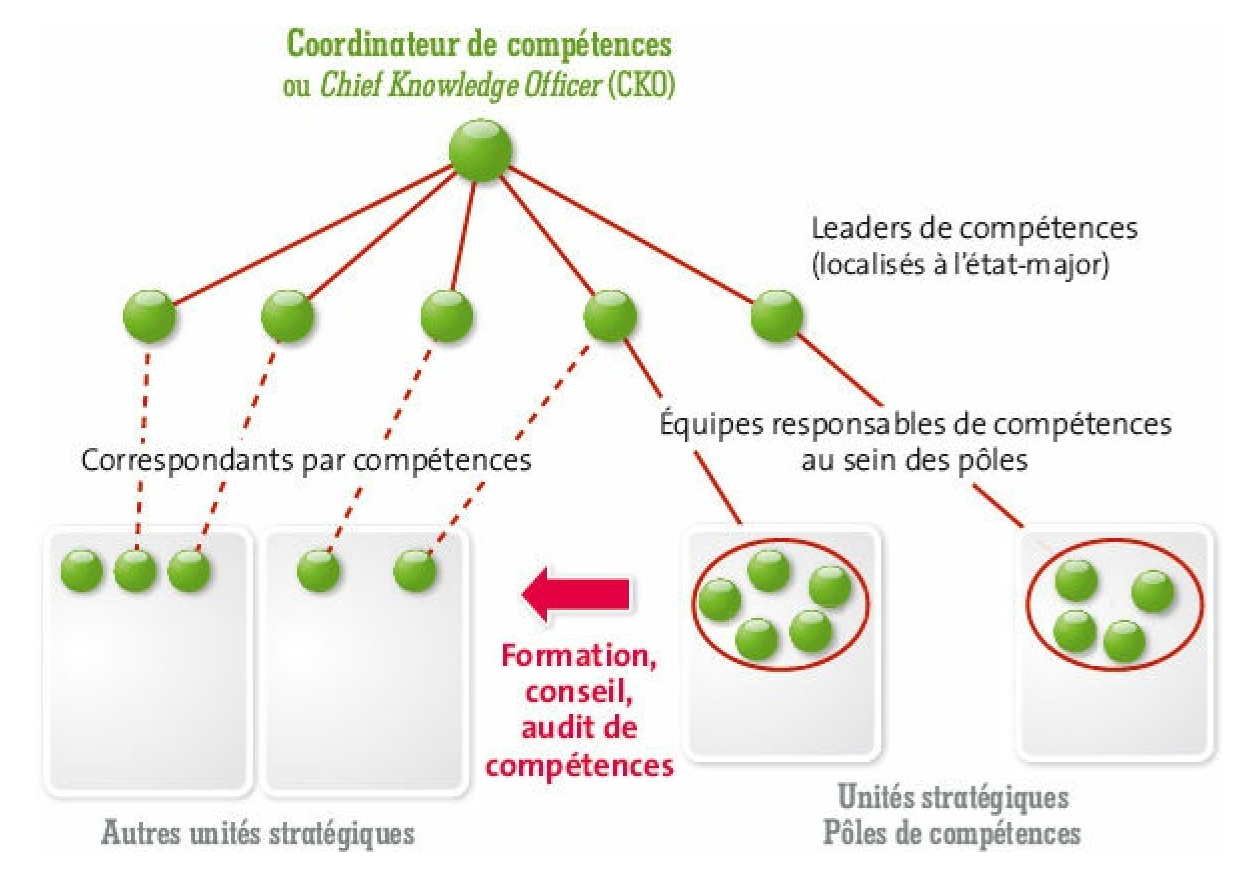


Figure 16.10 **Organisation de la gestion des compétences**

EN PRATIQUE

Construire la structure divisionnelle à partir des activités et des processus structurants de l'entreprise

L'observation des entreprises de taille importante dans le monde permet d'identifier quatre grandes catégories de structures, que nous présentons dans le tableau 16.2.

Cette typologie simplifiée, inspirée des travaux théoriques présentés dans ce chapitre (voir l'encadré Fondements théoriques sur le modèle de Mintzberg), va des *holdings* financiers aux entreprises mono-activité. Ainsi, sans exclure les cas intermédiaires ou hybrides, la très grande majorité des entreprises diversifiées au sens strict du terme se retrouve dans les catégories 2 et 3.

Si les entreprises de la catégorie 3 possèdent certaines activités non reliées, elles géreront ces unités comme le font les entreprises du modèle 2 ; si certaines entreprises de la catégorie 4 ont certaines activités de diversification reliée, elles géreront ces unités comme les entreprises du modèle 3. Non seulement ces modèles hybrides sont très fréquents, mais ils témoignent de la dynamique des entreprises qui ne peuvent jamais se satisfaire d'un modèle abouti définitif.

Paradigmes stratégiques	Rôles du *corporate* dans l'organisation	Exemples
1 *Holding* financier	• Achète/vend des entreprises et des participations • Définit des objectifs financiers	Banques d'affaires *Private Equity Funds*
2 Architecte stratégique (conglomérat)	• Définit l'arène stratégique globale • Laisse une large autonomie aux unités stratégiques • Contrôle les résultat financiers des unités	Virgin General Electric LVMH Sara Lee
3 Contrôleur stratégique (diversifié relié)	• Détermine les orientations et les compétences clés • Organise les synergies entre unités • Contrôle les objectifs stratégiques des unités (BSC)	Saint-Gobain Nestlé Unilever Procter & Gamble
4 Opérateur (mono-activité)	• Définit et gère tous les investissements • Établit et contrôle les indicateurs opérationnels	Michelin Toyota SNCF ArcelorMittal

Tableau 16.2 **Types de stratégies et d'organisations**

✔ Pour parvenir à réaliser le meilleur ajustement possible dans le découpage des divisions (et subdivisions), dans les liaisons entre divisions, et dans la définition de leur degré d'autonomie-contrôle, il faut dresser un graphe complet de l'entreprise, de sa ou ses chaînes de valeur et des principaux processus structurants.

Ce graphe doit permettre de situer les unités de base (usines, ateliers, laboratoires, zones de vente, services spécialisés…), leur taille et leur mode d'organisation interne. Il doit montrer les types de relations qui s'établissent entre elles : cessions de matières, de semi-produits ou de produits, prestations de services internes, liaisons d'information ou de contrôle, valeur ajoutée à chaque étape.

✔ Ce graphe peut être très complexe dans certains secteurs d'activité, comme la chimie et ses dérivés par exemple, où les flux de produit amont/aval/latéraux sont multiples et très interdépendants. Une bonne analyse stratégique et organisationnelle impose, au-delà du schéma interne, d'examiner l'ensemble des flux internes et externes (achats, ventes à des filiales ou à d'autres entreprises, parfois concurrentes).

Le découpage en filiales, divisions, unités stratégiques et opérationnelles, et la répartition des pôles de décision qu'il implique, peuvent être remis en question par une évolution technologique des processus de production et des produits, par les fluctuations de la demande, par l'arrivée de concurrents internationaux, etc. La transformation profonde des compagnies d'assurances par l'informatisation d'abord, puis le *business process outsourcing* ensuite, ou les conséquences organisationnelles du recentrage de certains groupes industriels sur des produits à forte valeur ajoutée suite à l'entrée des produits chinois, en sont de bons exemples.

✔ À partir de ce graphe élargi (réseau inter-unités et inter-partenaires), on peut évaluer les facteurs (la technologie par exemple) qui imposent certains regroupements dans une même unité ou déterminent le type de coordination à établir entre unités et avec les services centraux. Toutefois, il subsiste toujours un degré de liberté dans les choix

stratégiques et organisationnels.

On peut, par exemple, regrouper certains services-support en *pools* ou les répartir entre les divisions, affecter un produit à une unité plutôt qu'à une autre, autoriser une division en aval à s'approvisionner simultanément à l'intérieur et à l'extérieur du groupe, en étant bien conscient des conséquences stratégiques, et bien souvent identitaires, de ces choix structurels.

La difficulté d'anticiper l'avenir impose de plus en plus de construire des organisations qui maintiennent ouvert le choix des possibles.

La mondialisation, la taille croissante des entreprises et l'importance de l'innovation conduisent au final à un défi paradoxal : les entreprises doivent concevoir des structures capables de développer des « contraires », être à la fois capable de globalisation et d'adaptation locale, de centralisation et d'autonomie des unités, d'innovation et de standardisation, sans qu'une dimension porte préjudice à l'autre. La conception de telles structures, intériorisant les contraintes de l'environnement, appelle un changement de paradigme. C'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

LES POINTSCLÉS

- L'objectif (et le défi) des organisations divisionnelles est de concilier, d'un côté, la **logique stratégique** de chaque activité (qui crée de la valeur au sein de chaque unité), et de l'autre, **l'exploitation d'économies d'échelle et de compétences partagées** (qui créent de la valeur au niveau du groupe).
- Dans les grandes entreprises diversifiées et multinationales, **la divisionnalisation** se démultiplie à plusieurs échelons qui correspondent chacun à un niveau de gestion stratégique essentiel. De même, la localisation des supports fonctionnels et leurs interconnexions doivent résulter d'une réflexion stratégique appropriée.
- Les entreprises organisées en divisions et/ou *business units* se distinguent par des logiques stratégiques différentes :

  - les entreprises à **activité dominante** dont le cœur d'activité relève d'une organisation fonctionnelle, mais qui disposent de quelques unités de diversification (ex. : cycles autrefois pour Peugeot, mines pour ArcelorMittal, banque pour certaines compagnies d'assurance) ;

■ les entreprises à **diversification reliée** (ex. : General Electric, Saint-Gobain, Hewlett-Packard), qui s'efforcent de créer de la valeur au niveau du groupe au-delà de la valeur créée par chaque unité (ex. : système de financement des ventes chez GE, logistique de distribution chez Saint-Gobain, partage des *supply chain models* chez HP…). Une sous-catégorie se caractérise par des liaisons verticales entre les unités et branches (ex. : Samsung, groupes pétrochimiques) ;

■ les **conglomérats** (ex. : Virgin, Mahindra), où chaque unité, très indépendante, n'est contrôlée que sur sa performance financière, et où le groupe ne dispose pratiquement pas d'unités fonctionnelles ou support, et n'encourage pas l'exploitation de synergies entre unités.

Aux catégories ci-dessus, Mintzberg propose d'ajouter deux grands types, ou *Gestalt*, importants dans le monde actuel :

■ les **organisations professionnelles** (ex. : universités, hôpitaux, sociétés d'audit) qui reposent sur la standardisation et la socialisation des qualifications de leurs membres (médecins spécialisés, infirmières, aides-soignantes). La base du pouvoir est la compétence individuelle et la ligne hiérarchique est très courte ;

■ les **adhocraties** (ex. : sociétés d'ingénierie) qui permettent de mobiliser les travaux d'experts très divers sur des projets spécifiques. Leur structure est très flexible et mobile, la coordination reposant essentiellement sur l'ajustement mutuel.

Dans une entreprise diversifiée, **l'avantage parental** apporté par le groupe passe par une organisation qui comporte :

■ des systèmes de planification et de contrôle, pouvant aller du plus financier (mesure de l'EVA ou du ROIC de chaque unité) au plus stratégique (mesure des différents KPI, ou *Key Performance Indicators*) ;

■ des unités fonctionnelles centrales, qui définissent des orientations spécialisées (technostructure) et fournissent des services logistiques aux divisions ou *business units* ;

	■ une fonction de direction générale qui consiste à gérer le portefeuille d'activités du groupe : acquisitions et ventes d'activités, alliances stratégiques.
➤	Il est essentiel que les unités n'enferment au sein de leur structure ni leurs ressources ni leurs compétences, ce que beaucoup de systèmes organisationnels, en valorisant excessivement la responsabilisation des leaders d'unités, poussent naturellement à faire. L'organisation de la gestion des compétences cœur de l'entreprise diversifiée est un défi essentiel qui exige : ■ la localisation des pôles de compétences, au siège ou au sein de certaines *business units*, et la gestion du développement de ces pôles ; ■ le pilotage de la diffusion, de l'utilisation et de l'approfondissement des compétences d'une unité stratégique à l'autre ; ■ l'organisation du renouvellement et du développement de pôles de compétences, en s'appuyant sur des structures de veille et d'innovation.

---

1 Cet organigramme a évolué depuis le début des années 2010 vers une organisation par plateforme, plus proche des organisations matricielles et en réseaux du chapitre 17. L'exemple de Sony illustre ainsi une tendance de fond vers ce type de structure dans les grandes entreprises.

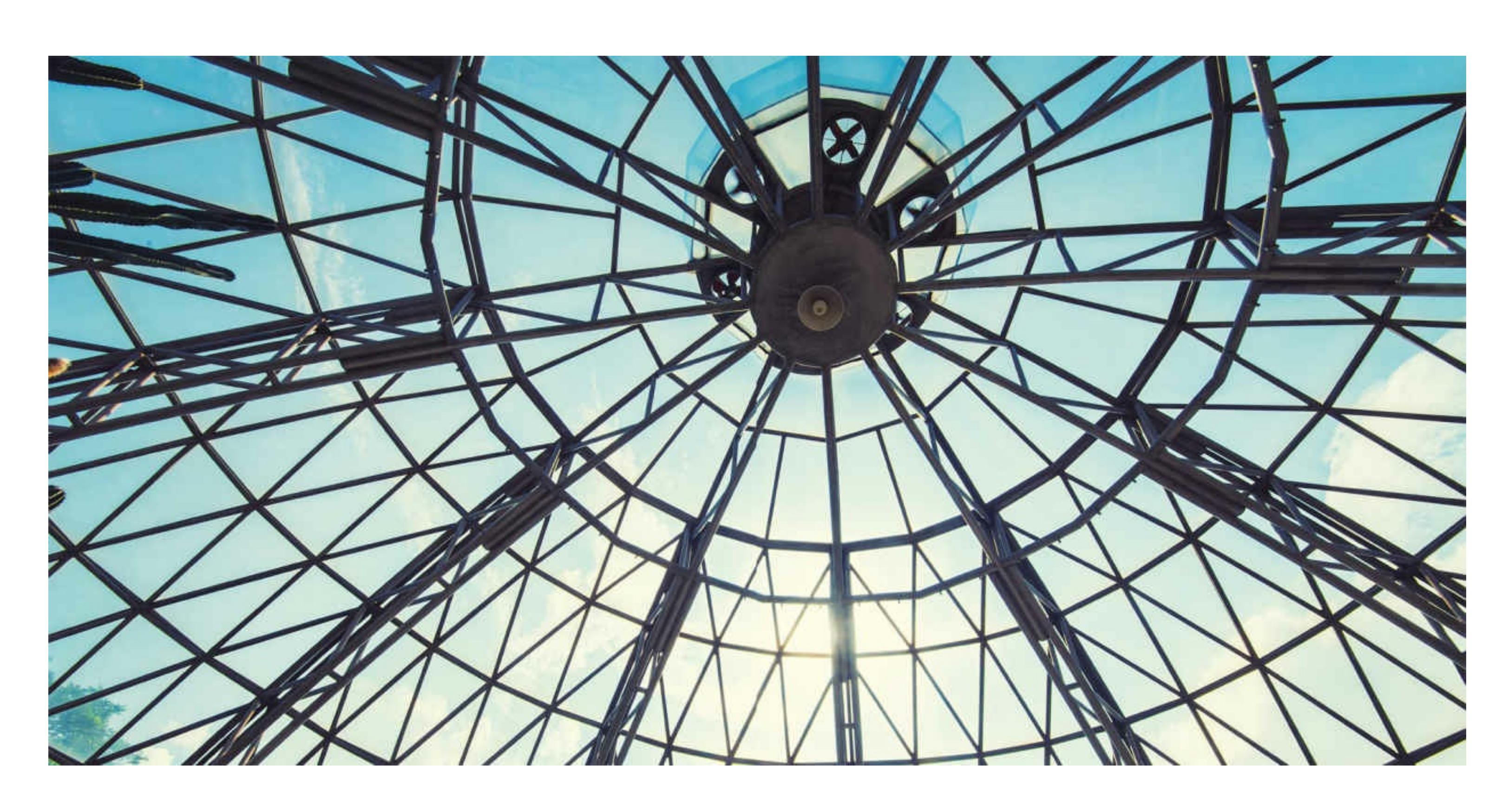
2 Williamson O.E., 1975.

3 Hamel G. et Prahalad C.K., 1990.

4 Hamel G. et Prahalad C.K., 1990.

5 Doz Y., 2002.

Chapitre 17



Matrices, projets et réseaux : construire des organisations plus stratégiques

Dès les années 1970-1980, la complexité croissante de l'environnement exige d'augmenter à la fois la différenciation et l'intégration au sein des organisations. À cette époque apparaissent deux nouveaux types de structure : les **structures matricielles** et les **structures par projet**. Les premières ont suscité des débats passionnés, alors que les secondes ont été adoptées sans provoquer de polémique.

Aujourd'hui, la plupart des organisations empruntent de nombreux éléments à ces deux types de structure. En combinant des modes de spécialisation et de coordination multiples, elles remettent en cause un des fondements du modèle monodimensionnel : l'unicité de commandement. Dans les faits, ce principe avait déjà été bousculé par l'instauration de relations de coordination transversales, et l'évolution des structures traditionnellement « mécanistes » vers des structures plus « organiques » (voir le chapitre 8).

Depuis le début des années 2000, on assiste à un nouveau changement de perspective, sous l'action combinée de la globalisation et des exigences accrues de création de valeur pour l'actionnaire. Les entreprises transforment progressivement leur organisation interne en réseau d'unités inter-reliées, dont on peut évaluer l'efficacité et l'efficience propres ; en même temps, elles se dotent d'un réseau externe de partenaires-collaborateurs, constituant ainsi un écosystème dont la gestion devient une nouvelle dimension de la stratégie.

Nous avons vu qu'une fois installée, la structure détermine largement la stratégie. Devant la quasi-impossibilité aujourd'hui de prévoir et de planifier à long terme, c'est l'organisation qui doit devenir stratégique, c'est-à-dire capable de réinventer la stratégie en permanence. Les structures matricielles et par projets, que nous analyserons dans un premier temps, faisaient déjà un pas dans ce sens ; les réseaux, que nous détaillerons par la suite, permettent aujourd'hui d'aller beaucoup plus loin. ■

Sommaire



3 Les réseaux

1 La structure matricielle

Boeing a sans doute été, il y a une quarantaine d'années, la première entreprise à adopter une structure matricielle. Chaque équipe de travail appartient non seulement à une branche correspondant à sa spécialité technique (ailes, système de guidage, etc.) mais aussi à son département de programme (par type d'avion : 737, 757, 767…). La même forme d'organisation est utilisée avec succès par la grande majorité des entreprises du secteur aéronautique et spatial dans le monde, dès lors qu'elles montent en série des produits différents qui puisent dans des ressources technologiques communes. De manière générale, **les structures matricielles se caractérisent par le croisement de deux critères de spécialisation** : le programme et la spécialité technique dans le cas de Boeing, les métiers et les fonctions dans d'autres cas, ou encore les domaines d'activité et les pays.

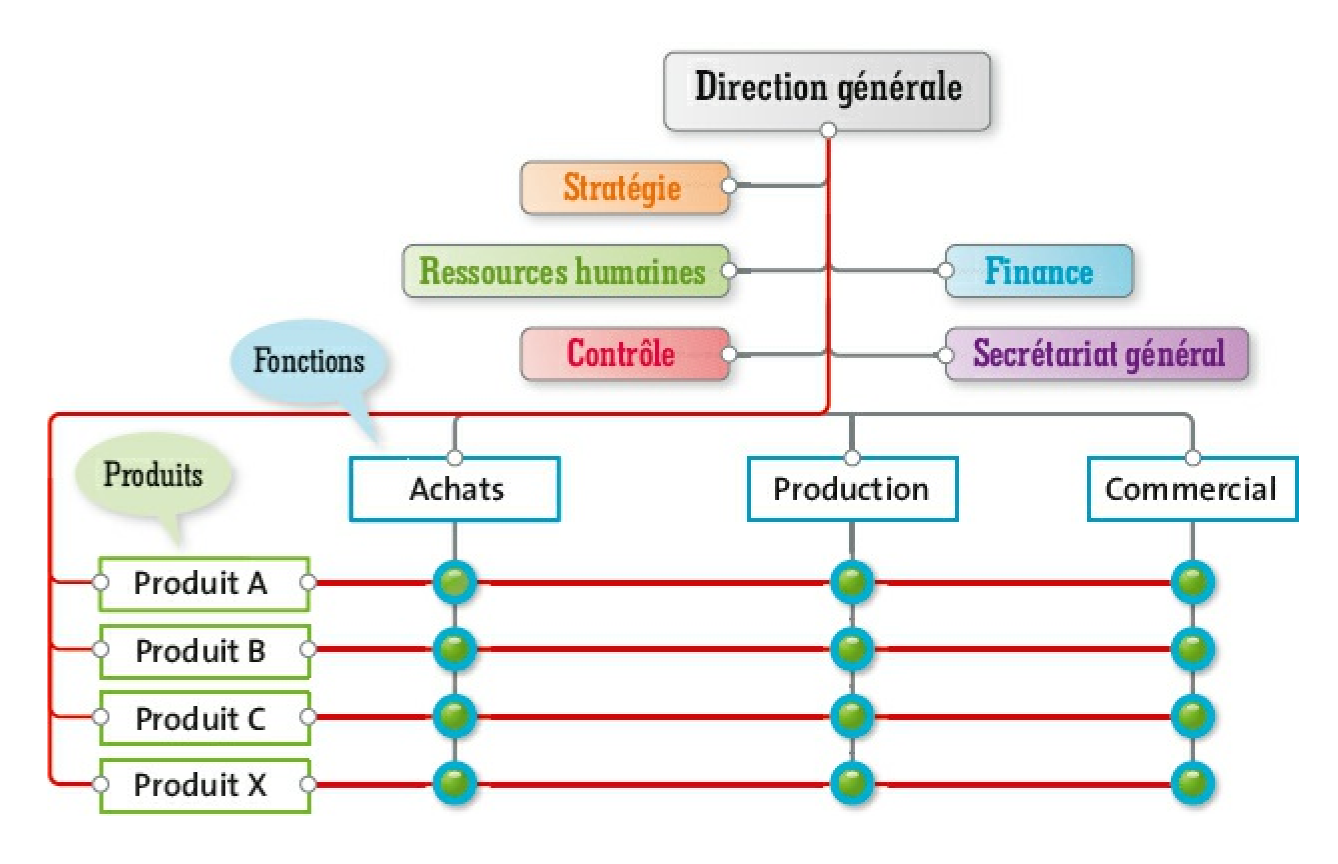


Figure 17.1 **La structure matricielle**

Lorsque l'entreprise est diversifiée dans des activités qui font appel à des processus et des savoir-faire communs, l'organisation en divisions strictement autonomes apparaît en effet comme coûteuse, car elle néglige les importantes économies que l'on pourrait faire en concentrant certains moyens au niveau de l'ensemble de l'entreprise. On peut alors envisager une structure matricielle qui, d'une certaine façon, combine les deux autres structures (par fonctions et par divisions) dans une perspective multidimensionnelle, en remettant en cause le principe d'unicité de commandement.

1.1 Le croisement de deux critères de spécialisation

Chaque fonction se structure de la façon la plus efficace pour elle. Les achats peuvent être répartis selon la nature des composants (matières premières, pièces mécaniques, électronique) ; mais à ce découpage se superpose un découpage par produit. On a ainsi un responsable des achats de matières premières entrant dans la fabrication du produit A, du produit B ou du produit X (voir la figure 17.1).

Le responsable des achats veille à l'économie globale du service (ajustement des moyens au volume global des achats, détermination des normes des commandes, nombre de fournisseurs, procédures). Le responsable du produit X détermine les caractéristiques de prix, qualité, délais, requises pour la gamme de produits qu'il gère. Quant au responsable des achats de matières premières du produit X, il est le garant vis-à-vis de chacun d'eux du respect des normes que les deux autres responsables ont édictées. Le même raisonnement s'applique à chacune des fonctions concourant à la réalisation des activités de l'entreprise.

1.2 Les modes de coordination

Si l'on veut optimiser deux missions indépendantes, « gérer le produit X » et « vendre l'ensemble des produits » par exemple, on ne peut subordonner l'une à l'autre. Il faut équilibrer les pouvoirs de chacun des responsables et organiser leur confrontation, afin de gérer les conflits que la dualité des missions engendre inévitablement. Ainsi, le responsable des ventes d'un produit sera supervisé par le directeur des ventes de l'entreprise, auquel il rendra compte de son comportement de vendeur, et par le directeur de la division produit, auquel il répondra des objectifs spécifiques affectés au produit dans son ensemble.

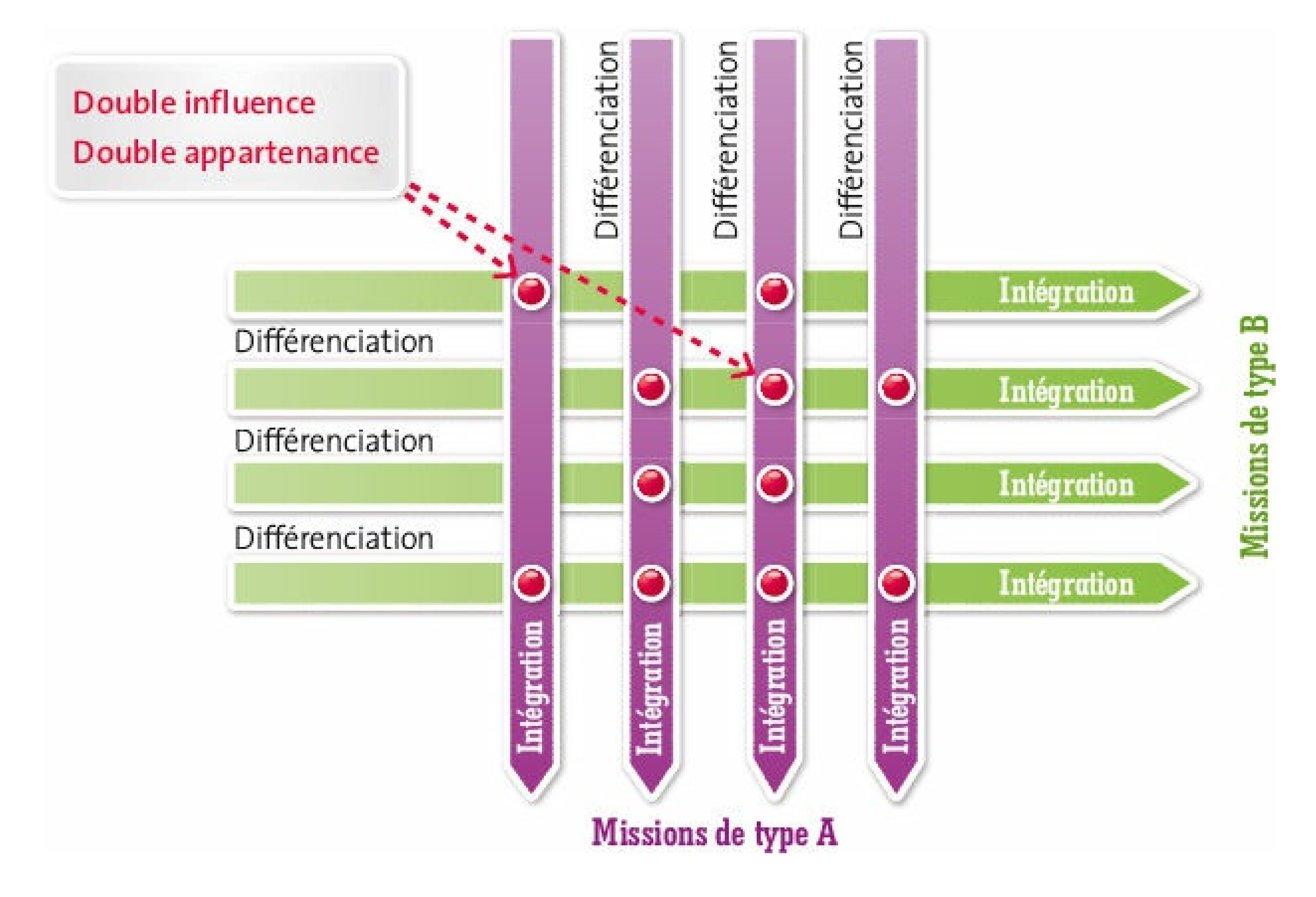


Figure 17.2 **Les couples différenciation/intégration dans la structure matricielle**

Chacun des moyens mis en commun est ainsi soumis à une double influence, ou à une double appartenance, comme le montre la figure 17.2.

- La **coordination verticale** a pour objectif d'optimiser l'utilisation des moyens dévolus à chaque fonction (**objectif d'efficience**) par une bonne allocation de ces moyens entre les différents produits. Elle s'efforce de respecter des ordres de priorité.

- La **coordination horizontale** a pour objectif d'assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opérations (**objectif d'efficacité**). Elle s'efforce de gérer les interfaces, en tirant parti des marges de manœuvre des uns et des autres.

1.3 La dynamique des structures matricielles

Chacune des formes de coordination est tributaire de l'autre : la conduite des opérations implique la recherche permanente de compromis entre efficience (productivité) et efficacité (qualité de réalisation des objectifs), qui ne peut résulter que d'une collaboration très étroite entre les personnes investies de ces deux responsabilités.

Chaque responsable fonctionnel (« achats », « production », etc.) est chargé d'assurer un rôle d'intégrateur vis-à-vis des responsables de produit qui mobilisent les ressources de ses services. Lorsqu'il décèle un risque de non-respect des objectifs assignés à un produit, il est de son devoir de chercher un compromis acceptable avec le responsable du produit concerné, voire de solliciter un arbitrage au niveau supérieur. Chaque responsable de produit est, de son côté, chargé d'assurer un rôle d'intégrateur entre les responsables fonctionnels, en particulier en

intervenant lorsque l’écart de performance d’un service fonctionnel risque de provoquer des répercussions en chaîne sur le processus de conception-production-vente de son produit. Le responsable qui se trouve à l’intersection entre les exigences fonctionnelles et les exigences concernant les produits joue un rôle capital. Les causes de dysfonctionnements doivent être détectées à son niveau. Il doit prendre l’initiative d’alerter les coordinateurs des deux lignes lorsqu’il pressent une difficulté dont la résolution n’est plus de son ressort. Pour que la structure matricielle fonctionne bien, il doit assumer une double appartenance :

- au service fonctionnel, qui attend de lui une compétence technique sur laquelle il sera jugé ;
- à l’équipe produit, qui attend de lui une solidarité et une implication dans le résultat d’ensemble du *business*.

La dynamique d’une structure matricielle apparaît clairement dans l’exemple d’une université (voir le mini-cas ci-contre). La structure matricielle y est assez facile à implanter, car chaque professeur ressent la dualité et la complémentarité des objectifs de l’organisation à laquelle il appartient. Dans beaucoup d’autres cas, la mise en place d’une structure matricielle provoque un choc culturel qui n’est toléré par les membres de l’entreprise que si le choix d’une telle organisation leur paraît légitime. En effet, la structure matricielle remet en cause le concept de hiérarchie comme système stable de codification du pouvoir des individus. Le pouvoir n’est plus une donnée stable, mais une résultante précaire des arbitrages nécessités par la complexité et l’incertitude dans lesquelles se meut l’entreprise. L’efficacité d’une organisation matricielle dépend donc de la compréhension et de l’acceptation par les individus de cette règle du jeu.

1.4 Efficacité et pathologies des structures matricielles

La plupart des critiques faites aux structures matricielles mettent en cause la **dualité hiérarchique** : une personne ne peut dépendre de deux supérieurs sans que cela soit un facteur d’incohérence grave, ou la négation même de l’autorité hiérarchique. De plus, ces structures peuvent ralentir les processus de décision par les conflits et les blocages qu’elles génèrent. Cette critique résulte souvent d’une incompréhension des fondements de la structure matricielle et des rôles respectifs joués par les trois principaux types de responsables qu’elle mobilise. Le rôle des intégrateurs en ligne et en colonne dans la figure 17.1 n’est pas de donner des ordres aux différents responsables placés à l’intersection d’une ligne et d’une colonne, mais au contraire de définir d’un commun accord les conditions de travail et les objectifs desdits responsables. En effet, ces objectifs ne peuvent résulter que d’un compromis entre les exigences de chacune des missions. Les intégrateurs doivent ensuite assurer la communication entre les différents responsables qui interviennent le long de la ligne ou de la colonne dont ils assument la coordination, afin d’atteindre le niveau de performance requis.

MINI-CAS d’entreprise



Structures matricielles dans une université

Une université s'appuie essentiellement sur un potentiel humain qui fait sa richesse. C'est à travers l'action du corps enseignant que se réalise la synergie entre sa mission de recherche et sa mission d'enseignement (missions A et B dans la figure 17.2). L'adoption d'une structure matricielle est la seule manière d'assumer la totalité des missions qui lui sont confiées.

• Structure monodimensionnelle

Si l'université adopte une structure reposant sur un critère dominant (soit l'enseignement, soit la recherche), les enseignants seront regroupés soit par programmes de formation (priorité à l'enseignement), soit par départements correspondant à des disciplines scientifiques (priorité à la recherche). Dans le premier cas, la recherche aura du mal à s'imposer, car les responsables des programmes de formation (par exemple master en finance, master en sociologie, MBA, etc.) constitueront la ligne hiérarchique. Ceux-ci effectueront les principaux arbitrages en fonction de critères d'enseignement, les coordinateurs des activités de recherche n'ayant à leur disposition que les instruments d'incitation propres aux intégrateurs décrits dans le chapitre 8. Dans le second cas, on observera le phénomène inverse. La formation de vétérinaires, par exemple, fera dans le premier cas partie d'un ensemble de formations s'adressant à l'environnement rural, alors que dans l'autre cas elle appartiendra à l'univers biomédical. Dans le premier cas, le professeur vétérinaire travaillera essentiellement avec les enseignants des disciplines agricoles et sera en partie coupé de son univers scientifique d'origine. Dans le deuxième cas, son milieu de travail sera composé de médecins et de biologistes, mais il aura peu de contacts avec les autres enseignants de l'univers rural.

• Structure matricielle

En revanche, si l'université adopte une structure matricielle, le même professeur vétérinaire fera partie de l'équipe des formations rurales pour ses activités d'enseignement, et de l'univers biomédical pour ses activités de recherche. Il devra s'adapter aux exigences propres à chacun de ces univers et l'allocation de son temps sera le résultat d'une négociation tripartite entre lui-même (ou son équipe), les responsables de l'axe enseignement et les responsables de l'axe recherche.

L'adoption d'une structure matricielle permet, de plus, une adaptabilité plus grande de l'université aux différences de rythme d'évolution des enseignements et de la recherche. La pluridisciplinarité scientifique pourra être modifiée sans être affectée par les exigences des structures d'enseignement. À l'inverse, les enseignements pourront s'adapter sans être freinés par les cloisons entre disciplines scientifiques. La tradition en France voulait que les universités soient organisées par départements scientifiques, sans s'interroger sur le profil des étudiants ainsi formés, tandis que les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce étaient structurées par programmes de formation, ce qui entraînait une faiblesse de la recherche. L'adoption progressive de structures plus matricielles dans les deux types

d'institution a rétabli l'équilibre des priorités. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. En vous appuyant sur votre vécu d'étudiant, comment décririez-vous la structure de votre institution d'enseignement supérieur ? Quels étaient ou quels en sont les avantages et les inconvénients ?

2. Si vous êtes passé par deux institutions différentes, comparez leurs structures et faites un bilan des conséquences stratégiques et opérationnelles des choix organisationnels qui ont été faits.

Si l'on reprend l'ensemble de la matrice fonction/produit :

- le **coordinateur vertical** (fonction) doit optimiser l'emploi des moyens mis à sa disposition, tout en respectant les objectifs auxquels il s'est engagé vis-à-vis des coordinateurs « produits ». Pour cela, il agit sur l'allocation de ces moyens aux différents sous-ensembles représentés par les différentes cases de la matrice qui s'inscrivent dans sa colonne.

- Le **coordinateur horizontal** (produits) s'assure que les flux entre services fonctionnels se déroulent comme prévu, et anticipe les conséquences d'éventuels écarts, afin de réaliser les ajustements nécessaires au respect des performances dévolues à sa ligne de produits.

Dans une telle optique, le rôle du responsable placé à l'intersection ligne/colonne ne peut être interprété comme celui d'un simple exécutant soumis à des injonctions contradictoires. Il est le seul qui puisse déclencher un arbitrage de niveau supérieur s'il sent, en fonction des informations qui lui sont fournies, qu'il risque de ne pas atteindre le niveau de performance requis. Par exemple, si son équipe vient à manquer de certains spécialistes, il avertira le coordinateur fonctionnel, qui s'efforcera de puiser dans les autres équipes de même spécialité, travaillant sur d'autres produits. Si ce recours est impossible et si le coordinateur fonctionnel n'aboutit pas à un compromis avec les coordinateurs « produits » concernés, on aura alors recours à l'arbitrage du responsable de niveau supérieur.

Dans la structure matricielle, une décision n'est jamais l'apanage d'un seul individu qui régente un territoire bien délimité, mais le résultat de la **confrontation entre plusieurs individus**, le nombre d'intervenants dépendant de la complexité du problème et des interdépendances qu'il met en cause. La structure matricielle est conçue pour gérer des interfaces, le domaine d'action de chaque responsable étant largement décentralisé. Elle met l'accent sur la performance collective plus que sur la performance individuelle.

Lorsque cette règle du jeu n'est pas comprise et respectée, des **luttes de pouvoir** entre intégrateurs horizontaux et verticaux se produisent, dont l'enjeu est le contrôle hiérarchique de chaque case de la matrice. Chaque problème d'interface est alors considéré comme un terrain où l'on peut affirmer sa suprématie, et non comme un terrain de coopération. Il en résulte une dynamique inverse de la dynamique souhaitée ; les recours aux arbitrages de niveau supérieur

sont systématiques, la direction générale est saturée, la réunionnite sévit. Dans un tel contexte, les responsables placés à l'intersection des deux axes de coordination sont soit totalement passifs, attendant la fin du combat des chefs, soit suffisamment habiles pour tirer profit de cette situation en s'autorisant des initiatives qui confortent leur indépendance. Le cloisonnement de l'organisation va croissant et la coordination est laissée au hasard des affinités interpersonnelles. Une telle situation se résout généralement par un abandon de la structure matricielle et un retour à une structure plus simple.

De nombreuses tentatives d'implantation de structures matricielles se sont soldées par des échecs parce que leurs promoteurs avaient sous-estimé la **révolution culturelle** nécessaire, ou parfois plus simplement parce que la complexité des problèmes n'était pas suffisante pour justifier l'adoption d'une structure matricielle. Avant d'adopter une solution aussi complexe, il faut s'assurer qu'elle correspond à des exigences réelles. C'est ce que l'on peut répondre à ceux qui incriminent ces structures[1]. Puisqu'elles fonctionnent sur des solutions de compromis, leur adoption ne permet pas toujours de mettre en œuvre toutes les économies d'échelle et les synergies potentiellement réalisables, mais ce qu'elles permettent d'économiser en coûts de coordination par rapport aux structures classiques est le plus souvent une contrepartie suffisante. Finalement, l'organisation matricielle se heurte surtout à la nécessité impérative de **simplicité organisationnelle**.

> Sam Palmisano, l'ancien PDG d'IBM, montre bien comment le problème se pose… et se résout : « *Il n'y a pas de façon optimale d'organiser IBM. On nous considère traditionnellement comme une grande entreprise qui réussit et qui est "bien gérée". C'est dit comme un compliment. Mais dans notre environnement actuel de changements rapides, c'est un problème. Pensez à notre organisation matricielle… Si vous dessinez notre entière organisation en trois dimensions, vous obtiendrez plus de 100 000 cellules, cellules dans lesquelles il faut tous les jours boucler un compte de résultat, prendre des décisions, allouer des ressources, arbitrer des choix. Vous rendrez les gens fous si vous essayez de piloter ces interactions de façon centralisée. Il n'y a donc aucun moyen d'optimiser IBM soit à travers sa structure organisationnelle, soit par dictat managérial : il faut donner du pouvoir aux gens et s'assurer qu'ils prennent les bonnes orientations. Je parle des décisions qui soutiennent et font vivre la stratégie d'IBM et de ses marques, des décisions qui façonnent une culture.* »

La structure matricielle a soulevé un enthousiasme exagéré lors de son apparition. Elle a été appliquée avec plus ou moins de discernement à de nombreux types d'organisations, dès lors que l'analyse des flux entre produits et fonctions faisait apparaître des possibilités d'économies d'échelle importantes. Les difficultés de sa mise en œuvre ont provoqué un phénomène de rejet, tout aussi exagéré que l'engouement initial. Mais la plupart des organisations ont désormais incorporé des éléments en matrice : responsables de produits et responsables de régions (ou de pays) d'une part, responsables de clients et responsables de produits (ou de chaîne de production et logistique) d'autre part, sont sans doute les couples matriciels les plus répandus aujourd'hui dans les entreprises.

2 La structure par projets

De nombreuses entreprises sont confrontées à des problèmes d'organisation liés au caractère non répétitif de leurs activités. Il peut s'agir de l'entreprise qui fabrique à la commande à partir

d'un catalogue de produits plus ou moins standardisés, la non-répétitivité des activités se traduisant par des procédures spécifiques de lancement et de suivi des fabrications, mais n'affectant pas l'organisation de base des ateliers ni, *a fortiori,* des autres services (fabrication d'engins d'essai, de machines spéciales). Il peut s'agir aussi de l'entreprise qui doit, pour chacune de ses activités, créer des structures *ad hoc,* faisant intervenir la quasi-totalité des fonctions mises en œuvre dans toute organisation (grands travaux publics ou cabinets de conseil).

Les structures par projet se rencontrent pratiquement dans tous les secteurs de l'activité économique : activité d'extraction, industrie lourde, industrie de première transformation, conception de systèmes complexes, services divers.

2.1 L'introduction de la dimension temporelle dans la structure

Les modes de structuration définis jusqu'ici supposent une certaine permanence des activités de l'entreprise, une relative stabilité de ses processus d'action. Ils tendent à favoriser l'acquisition des bases d'expérience nécessaires par la répétition, la standardisation, la concentration des compétences au sein des différents services, même dans le cas de structures assez flexibles et adaptables. Mais la non-répétitivité des activités introduit la notion de durée finie, le temps apparaissant comme une dimension supplémentaire de l'organisation. La mise en œuvre de structures opérationnelles à durée déterminée devient une base d'expérience supplémentaire que l'entreprise doit maîtriser et savoir exploiter. Les activités à durée déterminée vont être organisées autour du concept de **projet**.

Un projet peut se définir de la manière suivante :

- le produit ou service à réaliser n'est pas répétitif : il est individualisé dans son exécution, sinon dans sa conception ; il est réalisé à un moment donné, dans un lieu précis, dans des conditions particulières, afin de satisfaire un besoin unique ;

- l'organisation des moyens de production (voire d'études) et le processus de réalisation sont fonction de ces spécificités ;

- la maîtrise du temps (délais) est fondamentale. Une programmation propre, portant aussi bien sur les éléments techniques que sur les éléments financiers et commerciaux, est indispensable ;

- la réalisation se fait de manière autonome par rapport au reste de l'entreprise. Des projets peuvent se développer parallèlement les uns aux autres, ou cohabiter avec des activités de production classique à flux répétitif.

Un projet est un processus continu qui va de l'idée initiale à la réalisation finale. Gestation et réalisation du projet sont étroitement liées. De plus, un projet se déroule rarement de manière linéaire, ses différentes composantes techniques s'exécutant suivant une chronologie et des relations complexes. Des itérations et des remises en cause diverses peuvent intervenir en cours de réalisation, pour des raisons techniques, de délais et de coûts. Pour répondre à de telles

exigences, il faut mettre en place des processus d'intégration spécifiques à chaque situation.

2.2 Les types de structures par projets

On adopte des solutions organisationnelles très différentes selon qu'il s'agit de réaliser un barrage, de concevoir un prototype industriel, de mettre au point un système d'armement ou de gérer un contrat de conseil. La structure d'un organisme international de coopération spatiale différera considérablement de celle d'une petite société privée qui développe des systèmes informatiques ou d'une entreprise multinationale d'ingénierie industrielle, toutes trois étant pourtant organisées par projets.

Pour définir la structure la plus appropriée, on prend en considération les déterminants habituels (nature de l'activité et environnement), les caractéristiques génériques des projets mis en œuvre (nature, taille, durée, répétitivité), et éventuellement l'importance relative du volume d'activité des projets dans l'ensemble des activités de l'entreprise. On peut distinguer trois grandes configurations : structure pure par projets, structure mixte projets-fonctions, et structure matricielle projets-métiers.

2.2.1 La structure pure par projets

Lorsqu'une organisation met en œuvre des projets de grande taille, d'une durée importante (deux ans ou plus), très différents les uns des autres, ou suffisamment distants pour que l'essentiel des ressources humaines et matérielles soient mobilisées en lieu et en heure, on peut découper l'entreprise en autant de sous-ensembles quasi indépendants qu'il y a de projets.

> Les entreprises de travaux publics qui réalisent de grands travaux à l'étranger (construction de barrages, plateformes en mer) et certaines sociétés de conseil ou d'ingénierie adoptent une telle structure.

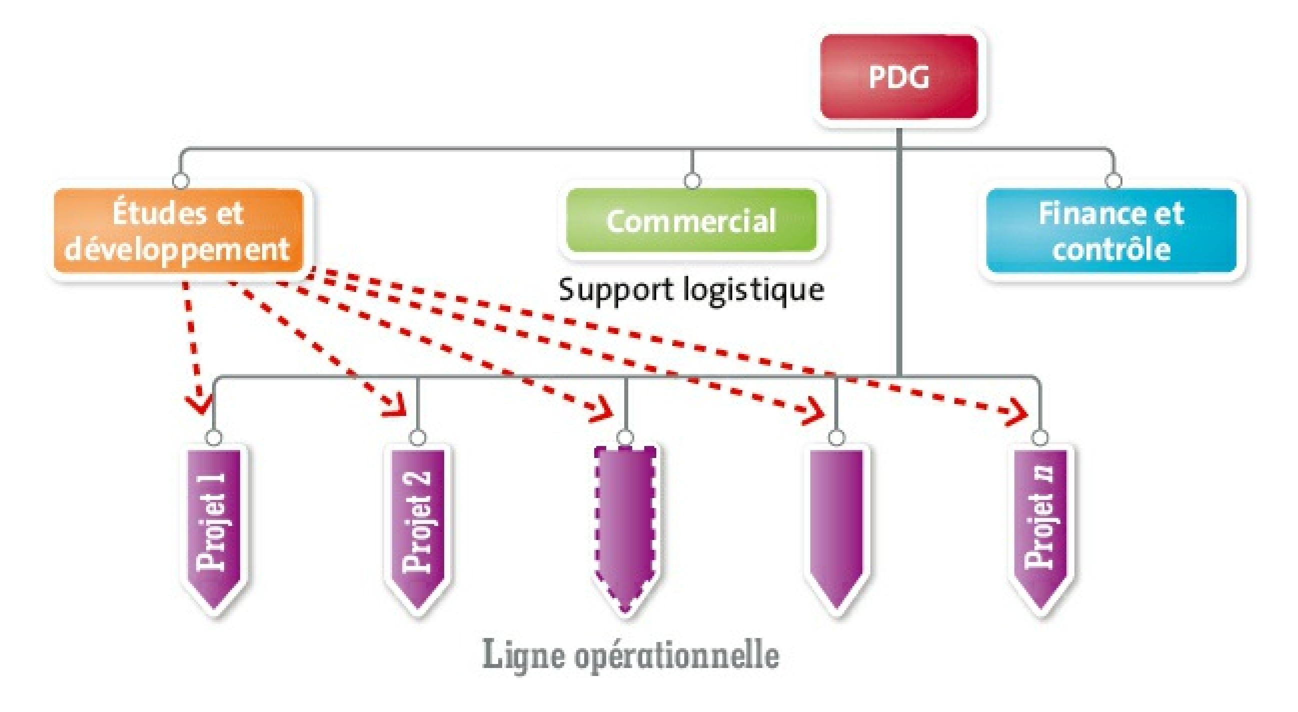


Figure 17.3 **Structure pure par projets**

Chaque projet est doté de moyens propres en hommes et équipements, et placé sous la direction d'un responsable auquel sont largement déléguées les décisions opérationnelles. L'entreprise apparaît comme un **conglomérat de projets**, le niveau central assumant essentiellement des responsabilités d'ordre financier et stratégique (équilibre des flux financiers et des risques, développement de nouveaux projets permettant d'assurer la continuité de l'activité économique de l'entreprise). Dans ce cas, tous les moyens opérationnels sont rattachés aux projets et non à l'entreprise, celle-ci ne se préoccupant pas prioritairement d'en assurer une optimisation globale : les équipements, par exemple, sont amortis sur la durée du projet et peuvent même ne pas apparaître dans les immobilisations de l'entreprise.

2.2.2 La structure mixte projets-fonctions

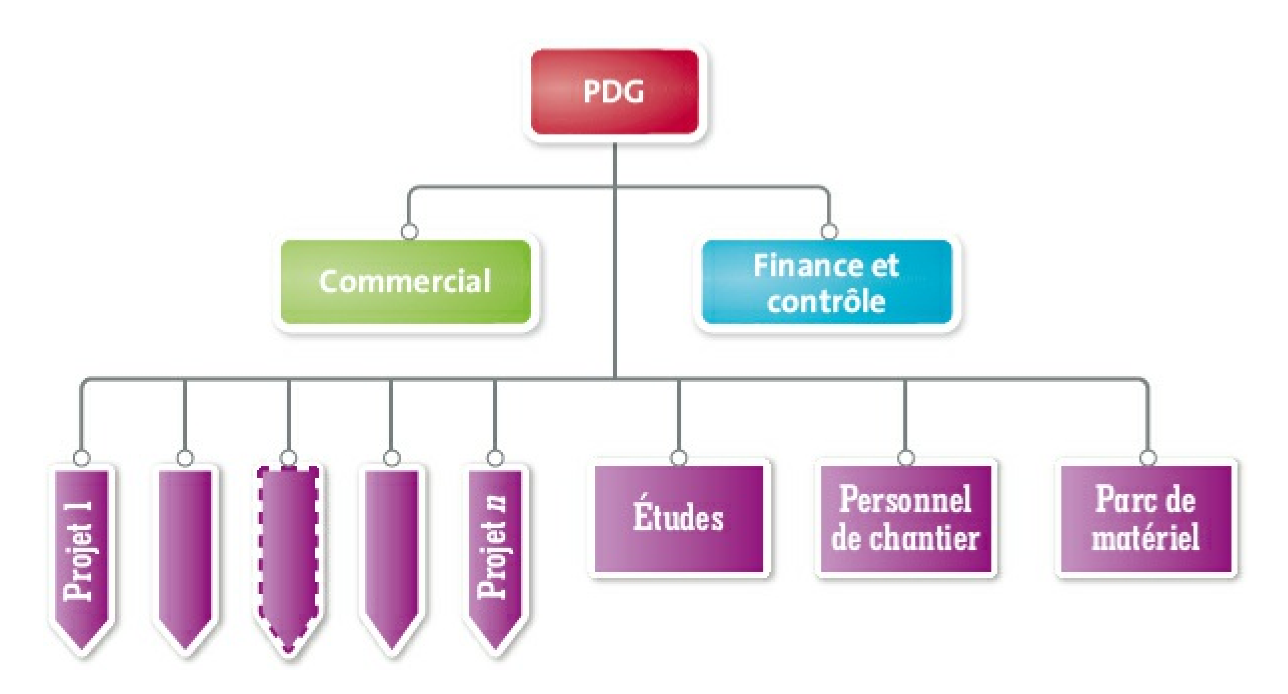


Figure 17.4 **Structure mixte projets-fonctions**

La structure mixte projets-fonctions convient à des entreprises dont les projets sont susceptibles de puiser dans un gisement commun en hommes et/ou en matériel. Des économies d'échelle entre projets sont alors possibles, et l'entreprise doit adopter une structure fonctionnelle pour la gestion des moyens communs, avec une structure par projets pour leur exécution. C'est le cas lorsque les projets sont plus répétitifs, d'une durée relativement courte et lorsque l'originalité technique d'un projet par rapport à un autre est faible.

> Les entreprises de BTP implantées sur des marchés régionaux et offrant des prestations relativement standardisées comme la construction des routes, les sociétés de conseil et d'ingénierie diversifiées, les sociétés de service informatique, les entreprises fabriquant des engins en petite série ou des carrosseries spéciales, adoptent généralement une structure de ce type.

On observe par rapport à la situation précédente un déplacement des bases d'expérience, sources d'avantage concurrentiel, de la partie mouvante vers la partie stable de l'organisation. La partie fonctionnelle de la structure s'apparente à une succession de réservoirs de moyens, dans lesquels les projets puisent les ressources dont ils ont besoin aux différentes phases d'avancement des travaux. Les chefs de projet ont la responsabilité pleine et entière des moyens

qui leur sont affectés durant la durée du projet. Les directeurs de services fonctionnels supports sont chargés d'adapter le potentiel de moyens aux prévisions d'activité. Ils s'assurent de l'adéquation de la qualification des hommes et des matériels aux besoins, et des progrès des méthodes et des techniques employées. La standardisation des méthodes leur incombe, car c'est la source majeure d'économies d'échelle, dont ils sont les garants. Enfin, ils peuvent jouer un rôle d'expertise technique à la demande.

2.2.3 La structure matricielle projets-métiers

L'application d'un schéma matriciel s'impose dès que la technologie développée dans les projets est à la fois sophistiquée et évolutive. Les entreprises et organismes qui œuvrent dans des domaines à technologie de pointe, comme la Nasa, le CNES ou de nombreuses sociétés d'ingénierie, sont des exemples de cette structure. Dans ce cas, il est difficile de séparer les moyens et les opérations, car les progrès et les conditions de succès des uns et des autres sont étroitement liés. Lorsque les différents projets développés font appel au même ensemble de compétences technologiques, la structure matricielle projets-métiers est la plus efficace.

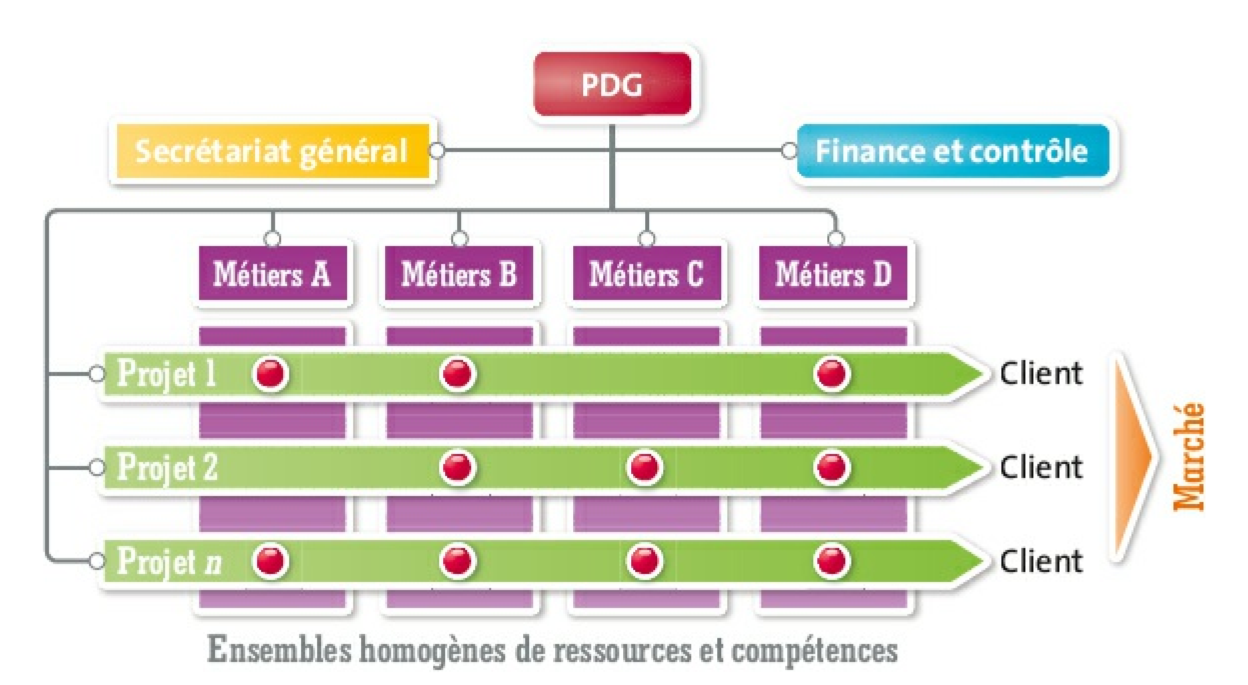


Figure 17.5 **Structure matricielle projets-métiers**

Les trois configurations présentées ci-dessus sont des transpositions au concept de projet des trois structures de base : la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle et la structure matricielle. La différence réside dans le problème de coordination particulier que posent les projets, auquel les mécanismes d'intégration classiques répondent mal et qui nécessite donc la mise en place d'un intégrateur différent : le **chef de projet**.

EN PRATIQUE

Le chef de projet

✔ Son rôle essentiel est d'assurer la réalisation effective du projet, en veillant à l'optimisation des trois paramètres interdépendants (qualité technique, délais et coûts), qui caractérisent la performance à atteindre. Pour cela, il doit concevoir, organiser et contrôler un processus original de réalisation. Il lui appartient de définir le processus opératoire qui sera mis en œuvre, les moyens nécessaires pour le mener à bien, et les instruments de suivi opérationnels. Les échecs de la gestion par projets proviennent souvent de la désignation tardive du chef de projet, quand la phase de conception est déjà très avancée.

✔ Il incombe au chef de projet d'organiser la mobilisation des moyens nécessaires à la réalisation du projet, que ces moyens lui appartiennent en propre, ou qu'ils soient localisés dans la structure permanente de l'entreprise ou au-dehors. Il définit donc l'organigramme du projet et assigne des objectifs de réalisation à chacun des responsables, selon diverses modalités :
– relation de supérieur hiérarchique avec ses subordonnés directs ;
– négociation avec les responsables de la structure interne de l'entreprise ;
– relation client-fournisseur avec les sous-traitants externes.

✔ Il instaure un climat de collaboration entre les différents responsables, afin que ceux-ci s'identifient en priorité au projet, quels que soient leur groupe naturel d'appartenance et leur localisation dans ou hors de l'entreprise.

✔ Il doit enfin contrôler le développement du projet en rassemblant les informations nécessaires à la prévision et la minimisation de l'impact d'éventuels aléas sur le déroulement du projet, et en veillant à la qualité de la communication existant entre les différents responsables. Information et communication sont ses armes principales pour affronter la complexité et les incertitudes inhérentes à toute activité non standardisée.

✔ Comme tout intégrateur, le chef de projet doit faire face à la résolution des conflits concernant la programmation, la définition des priorités, la disposition du personnel et des moyens techniques, le choix des solutions techniques, l'obtention des informations, l'imputation des coûts et des écarts éventuels, les relations interpersonnelles.

✔ Pour réussir dans sa mission, il lui faut jouer des différents modes de résolution de conflits (confrontation, compromis, diplomatie, pression ou retrait) et tirer parti de ses qualités personnelles (expertise, empathie, charisme) et des leviers que la direction doit mettre à sa disposition : appui hiérarchique le plus élevé possible, maîtrise des ressources financières allouées au projet, moyens d'incitation sur les individus en termes de salaires, de promotion, d'affectation.

2.3 L'acquisition d'expérience

Dans une activité par projets, l'acquisition d'expérience est plus difficile que dans une activité répétitive, car les possibilités de standardisation sont faibles. De plus, la tendance naturelle dans une structure par projets est d'exagérer la spécificité et l'originalité de chaque projet. Il existe cependant deux sources de capitalisation de l'expérience :

- les hommes qui ont assumé des responsabilités de chefs de projet ou qui ont déjà été membres d'une équipe de projet ;
- les procédures de prévision et de contrôle portant sur les paramètres de qualité, coûts et délais.

L'entreprise mettant en œuvre des projets souffre plus que les autres d'une rotation excessive du personnel d'encadrement, qui constitue pourtant sa seule mémoire vivante. En conséquence, elle doit s'attacher les chefs de projet, faciliter les échanges d'expérience entre eux, organiser leur recyclage et offrir aux meilleurs des possibilités de carrière hors de la gestion de projets. L'entreprise doit développer une forte **culture interne** pour compenser les risques d'éclatement que présente toute gestion par projets.

> STMicroelectronics en constitue un excellent exemple : les cadres, quelle que soit leur origine nationale, sont dispersés dans le monde entier, mais ils partagent une même vision de leur fonction, de leur profil et du comportement idéal de l'ingénieur de projet, ce qui assure une remarquable unité, malgré la multiplicité des projets et leur spécificité.

Les procédures de gestion des projets (suivi des délais et des coûts, en particulier) représentent le seul patrimoine méthodologique commun susceptible de servir de cadre de référence, d'éviter à chacun de repartir de zéro pour chaque nouvelle affaire, et de mobiliser la compétence et la créativité de chacun sur la spécificité de chaque projet. C'est aux services d'état-major de veiller à la diffusion des méthodologies et à la **capitalisation**.

> Chez STMicroelectronics, l'état-major qualifiera certains projets avancés de *golden projects*. Ils bénéficieront d'un financement supplémentaire pour permettre la capitalisation de leurs avancées en recherche-développement. Les procédures sont aussi un facteur important de cohérence, laquelle doit tempérer la tendance naturelle d'une organisation par projets à une différenciation opérationnelle excessive. L'élaboration de ces procédures doit être l'œuvre collective des chefs de projet, car elles sont la base du langage commun indispensable à toute organisation.

Dans le cas des sociétés de conseil, la **capitalisation des connaissances** et des compétences est essentielle d'un projet à l'autre, car elle constitue une base fondamentale d'innovation pour ces entreprises.

> C'est ce qui a conduit des cabinets comme McKinsey ou Accenture à mettre en place des systèmes virtuels de gestion des connaissances à travers lesquels chaque responsable de projet, où qu'il soit dans le monde, met à la disposition des autres l'expérience qu'il vient d'acquérir.

En conclusion, la gestion par projets s'est rapidement diffusée dans toutes les entreprises où la maîtrise des délais est fondamentale et dépend de la qualité des relations qui s'établissent entre les services concernés (dans la même entreprise ou entre plusieurs entreprises).

> C'est le cas de services impliqués dans la création de nouveaux produits, par exemple dans la construction automobile, ou pour la mise en œuvre d'investissements lourds, souvent sous l'impulsion des sociétés d'ingénierie prestataires de services.

La gestion par projets a ensuite conquis de nouveaux espaces sous l'effet de l'accélération des changements, de l'accroissement de la complexité et de l'importance croissante des activités associant plusieurs entreprises au sein de consortiums ou sous d'autres formes de partenariat.

> Elle a ainsi naturellement inspiré les principes de structuration et de fonctionnement de nombreuses organisations multinationales comme Airbus Industrie, les agences de lancement de satellites ou encore les filiales communes de conception et de production de systèmes d'armes[2]. Aujourd'hui, l'organisation par projets est la seule option, en particulier dans la phase de conception et de montage, pour les nombreuses entreprises de services (informatique, téléphonie, banques, *business process outsourcing*, etc.) qui proposent des solutions spécifiques à certains de leurs grands clients.

3 Les réseaux

Depuis le début des années 2000, de plus en plus d'entreprises transforment progressivement leur organisation interne en réseau d'unités inter-reliées. Cette nouvelle forme de structure s'oppose au paradigme traditionnel d'organisation pyramidale. Après en avoir présenté les caractéristiques et les éléments constitutifs, nous élargirons notre analyse aux liens de la firme avec l'écosystème.

3.1 Caractéristiques des réseaux

Toute décision stratégique implique une bonne compréhension des lieux et des modes de création de la valeur dans l'entreprise. Il s'agit plus spécifiquement de savoir comment s'organisent, au sein de la structure, les compétences essentielles qui font la différence sur le marché. Une bonne analyse ne peut se faire que si l'entreprise dispose d'une « organisation stratégique », c'est-à-dire une organisation qui permette d'identifier les unités et les liaisons créatrices de valeur, de façon à pouvoir ensuite mettre en œuvre avec souplesse et rapidité les changements de structure, processus et systèmes de gestion nécessaire à toute évolution stratégique.

En particulier, la capacité stratégique à engager des opérations d'*insourcing/ outsourcing* (voir le chapitre 6), en réaction à l'accroissement de la pression concurrentielle et de la pression des marchés financiers sur les résultats, implique l'existence d'une organisation adaptée qui permette :

- de mesurer la valeur qu'ajoutent réellement chaque stade de la chaîne des opérations et chacune des activités support, tant en termes d'**efficacité** (c'est-à-dire de convergence avec la stratégie) que d'**efficience** (c'est-à-dire d'optimisation du rapport *outputs* /coûts) ;
- de prendre, rapidement s'il le faut, une décision d'**externalisation** (ou au contraire d'acquisition) de telle ou telle activité. Le raisonnement est le même pour analyser correctement les synergies recherchées dans des décisions de diversification ou d'internationalisation.

Il est donc essentiel :

1 De séparer nettement en unités suffisamment autonomes (centres de profits ou centres de coûts) chacune des activités opérationnelles et de support, en leur attribuant des objectifs périodiques et des moyens propres, matériels et humains, négociés avec la direction générale.

2 De doter chaque unité d'un leader et d'une équipe susceptibles de développer un véritable comportement entrepreneurial (*intrapreneurship*), tout en tissant des liens privilégiés avec les autres unités internes, et sans perdre de vue les objectifs globaux de l'entreprise.

3 D'évaluer les coûts des entrants (*inputs*), les coûts internes (*throughputs*) et les « revenus » (*outputs*) de chaque unité, ainsi que ses caractéristiques de comportement économique (*drivers*), comme la sensibilité aux variations de volume et de prix, le retour sur investissement, la courbe d'expérience, etc.

4 D'identifier la contribution de chaque unité à la création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et donc d'effectuer les *benchmarks* nécessaires avec des entreprises concurrentes ou disposant d'unités similaires.

5 De permettre à chaque unité, dans des conditions clairement définies, d'établir des relations contractuelles ou quasi contractuelles avec toute autre unité interne ou, pour certaines d'entre elles, avec toute entité externe (client, fournisseur, apporteur de technologie, etc.).

Ces cinq points réunis caractérisent une organisation en réseau (ici au sens strict de réseau interne à l'entreprise) dans ses quatre dimensions :

- **administrative** (gouvernance et règles de fonctionnement),
- **économique** (contribution apportée ou valeur ajoutée par chaque unité),
- **sociale** (liens de collaboration entre unités),
- **culturelle** (confiance inter-unités, identité perçue et, en définitive, capital social créé par le réseau).

On peut observer aujourd'hui que la plupart des entreprises tendent à évoluer du modèle classique pyramidal et mécaniste vers un modèle en réseau – souvent après avoir d'abord rendu le modèle initial plus organique, voire après avoir opté un temps pour une organisation matricielle. Le modèle en réseau est fréquent dans des entreprises de téléphonie, de services informatiques, ou même plus récemment dans des banques. Le plus souvent, on distingue des unités-fins (*business units*, ou même simplement *key account managers*) et des unités-support (fonctions et étapes intermédiaires de la chaîne de valeur), reliées entre elles par des prestations internes comme on le voit sur la figure 17.6.

La figure 17.6 appelle plusieurs observations :

- Le réseau interne ne saurait être confondu avec un pur marché, bien qu'il s'en approche : les liens avec la direction générale (appelée « Pilote » sur le schéma) traduisent la nécessité d'une gouvernance du réseau par une hiérarchie représentant l'intérêt général de l'entreprise et assurant la convergence de ses objectifs par la définition d'orientations claires, l'allocation de

ressources aux unités en fonction de la *corporate strategy*, et des arbitrages entre unités en fonction des demandes.

- Les connexions entre unités sont tout aussi importantes que les unités elles-mêmes, qui constituent les « nœuds » du réseau. Leur représentation identique sur la figure ne doit pas cacher leur extrême variété : les services fournis par le département de ressources humaines diffèrent considérablement de la livraison de produits par un « support » de production à une unité de distribution, ou encore du transfert de compétences entre deux *business units*. Ces connexions sont gérées par les négociations entre unités.

- De façon plus générale, un simple schéma structurel comme celui de la figure ne représente jamais que l'anatomie d'une organisation (et encore, seulement sa partie stable, négligeant les multiples projets transversaux) et oublie par essence toute la dynamique des processus de décision, qui dépend des processus organisationnels, des attitudes individuelles et de la culture existante.

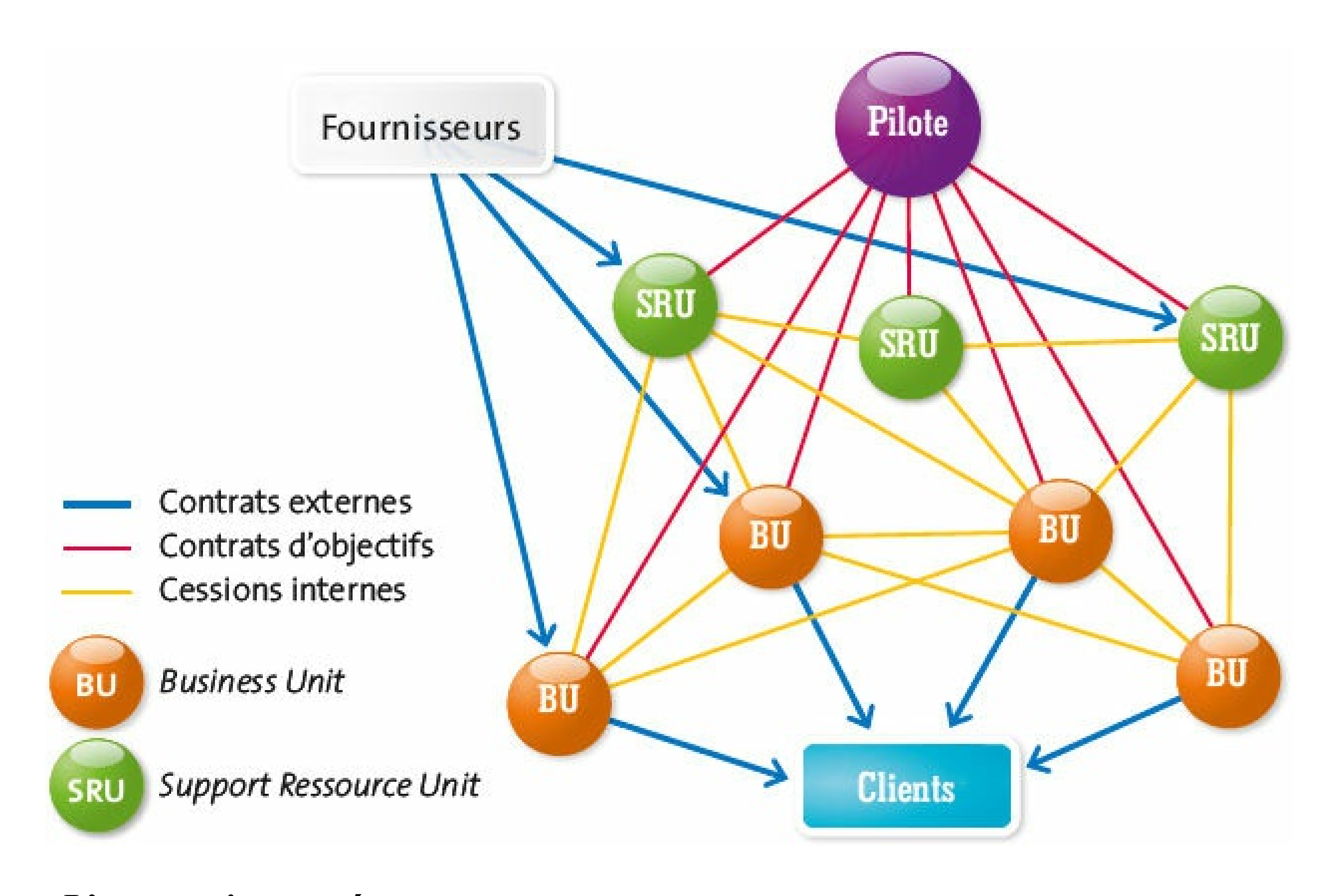


Figure 17.6 **L'entreprise en réseau**

3.2 Les éléments d'une structure en réseau

Un réseau est composé de **pôles** (les « nœuds » du réseau) et de **connexions** (les liaisons entre pôles). Dans le cas de l'entreprise, il ne s'agit pas d'un réseau « naturel » sans hiérarchie, mais d'un réseau disposant d'un système de gouvernance qui l'oriente et le contrôle.

- **Les pôles**

Ce sont sont les unités visibles de l'organisation. Ils peuvent revêtir des formes organisationnelles et des tailles diverses.

Ainsi, lorsque Sam Palmisano décrit la structure d'IBM en 3 D avec plus de 100 000 cellules dans le monde[3], il est déjà beaucoup plus proche d'une structure en réseau que d'une matrice traditionnelle.

Historiquement, en particulier dans les entreprises où l'évolution technologique est la clé du succès, les cellules des réseaux naissent souvent de petites unités ou *ventures* autonomes, créées pour explorer de nouvelles opportunités. Ces petites entités sont au départ protégées et nourries au sein d'organisations internes conçues spécifiquement pour cet objectif, comme chez IBM le département EBO – *Emerging Business Opportunities* – (voir le chapitre 11). Passant ensuite progressivement de la phase d'exploration d'une activité potentielle à celle d'exploitation d'une activité réelle, elles deviennent des unités soumises au régime normal de l'organisation (mesure des résultats, système de récompense, etc.).

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le concept de réseau

De même que l'on peut décrire tout organisme vivant comme un réseau de cellules ou de molécules, on peut considérer comme un réseau d'unités ou d'individus n'importe quelle organisation humaine. Mais peut-on qualifier de réseau les cases et les traits représentés sur un organigramme, ou encore le portefeuille d'alliances d'une entreprise ? Nous choisissons dans ce chapitre d'appeler « structure en réseau » un type particulier et nouveau d'organisation dans laquelle les unités (les **nœuds** du réseau) jouissent d'une large autonomie, et établissent entre elles des relations de collaboration (les **liens** du réseau), l'ensemble étant coordonné souplement (« *loosely coupled* », selon Weick[1]) par la direction générale de l'entreprise.

Nous distinguons le **réseau interne**, constitué par les unités appartenant à l'entreprise, du **réseau externe**, constitué par ses partenaires à sa périphérie immédiate. La limite entre les deux réseaux, souvent imprécise et mouvante, apparaît plutôt comme une question de degré, mais constitue précisément un enjeu clé de la stratégie de l'écosystème constitué par l'ensemble des deux types de réseaux.

Boisot et Lu[2] proposent de considérer les réseaux comme un troisième type d'organisation, qu'ils appellent *organization as ecology*, par opposition à la structure mécaniste (Fayol et Taylor) et la structure organique (Lawrence et Lorsch) que nous avons décrites dans le chapitre 8.

Les caractéristiques de ce type d'organisation interne et externe en réseau, que l'on peut qualifier d'« écosystème », sont les suivantes :

- **Organisation et environnement sont totalement interpénétrés** ; il ne s'agit plus seulement de s'adapter, comme le proposaient par exemple Lawrence et Lorsch, mais de construire et d'agir sur son environnement comme le suggérait Weick ; le réseau s'ouvre sur un large éventail de possibles et confère à la direction une véritable agilité stratégique

dans l'allocation de ses ressources prioritaires.

Le déterminisme proposé par les deux types antérieurs n'est plus concevable dans un contexte aujourd'hui totalement ouvert, non linéaire, fait d'événements émergents et de ruptures radicales, où l'accent doit être mis sur l'innovation et la volonté de transformation permanente de l'entreprise. L'apprentissage organisationnel est du type « exploration » et non plus du type « exploitation », pour utiliser la distinction proposée par March et Simon[3] (utilisée au chapitre 11).

On ne peut plus opposer collaboration interne et compétition externe, qui doivent être désormais successives, voire simultanées. C'est au stratège qu'il appartient de puiser dans un registre aussi large que possible de structures de gouvernance (hiérarchie, participations capitalistes, *joint-ventures*, contrats de tous types…). En conséquence, il faut considérer qu'il y a un continuum entre le réseau d'unités internes et le réseau de partenaires externes, qui sont susceptibles en permanence d'échanger leur statut en fonction de la stratégie (par exemple, acquisition d'un sous-traitant ou, au contraire, *outsourcing* d'une activité interne).

La connectivité entre unités doit être à la fois très forte et très souple, exploitant au mieux pour ce faire les dernières technologies de l'information et la communication. La conception et l'adéquation de ces systèmes techniques deviennent un enjeu stratégique que les dirigeants doivent maîtriser. Les relations de confiance, souvent tacites, remplacent les règles et l'autorité rationnelle que décrivait Weber dans sa présentation de la bureaucratie. L'autorité formelle n'est plus qu'une des nombreuses relations qui décrivent le système ; elle peut parfois même disparaître, comme dans certains réseaux volontaires (Linux, par exemple). La stratégie consiste à donner du sens à l'écosystème et à le faire évoluer directement ou indirectement.

En définitive, comme le faisait remarquer Giddens[4], dans un réseau ce sont le plus souvent **les processus qui donnent naissance à la structure** qui, à son tour, permet à de nouveaux processus d'apparaître. Les liaisons entre les nœuds (unités) évoluent à la fois spontanément et par l'action volontaire des stratèges, et cette évolution génère de nouvelles limites pour les unités et pour l'organisation comme institution. L'organisation n'est plus un objet stable, mais le simple attribut d'un processus interactif complexe entre des acteurs mouvants qui, tantôt collaborent, tantôt se font concurrence. Un outil précieux, mais aussi un défi difficile pour le management et pour les managers de demain.

---

1 Weick K., 1995.
2 Boisot M. et Lu X., 2007.
3 March J. et Simon H., 1993.
4 Giddens A., 1984.

Les connexions

Elles peuvent être d'ordre bureaucratique (ordres, standards partagés, procédures), économique (transactions de produits ou services, paiements), opérationnel (travail en commun, prise de décision collective, partage de ressources ou de savoir-faire), culturel (valeurs partagées, communauté d'enjeux), informationnel (accessibilité à des sources d'information, échange ou partage d'informations), etc.

Ces connexions peuvent poursuivre différents types d'objectifs stratégiques comme gérer un métier (Embraer ou Li & Fung), construire des solutions intégrées (voir le mini-cas Tigre dans le chapitre 8), collaborer sur un grand projet clients (STMicroelectronics), etc. Dans un même réseau, ces connexions peuvent être plus ou moins homogènes et plus ou moins formalisées. Elles sont toujours multidimensionnelles puisqu'elles sont susceptibles de relier à la fois des produits, des pays, des groupes de clients, des fonctions support, des étapes de la chaîne de valeur (achats, production, technologies, logistique…), et leur force relative varie en fonction des risques et opportunités de l'environnement, conférant ainsi à l'organisation l'agilité stratégique nécessaire.

Ce qui importe dans un réseau, c'est davantage sa manière de fonctionner que sa composition à un moment donné. Son fonctionnement peut être appréhendé grâce à plusieurs dimensions : sa cohésion, son potentiel combinatoire et son mode d'activation.

La cohésion

Un réseau est caractérisé par l'intensité de sa cohésion ; celle-ci peut être plus ou moins forte suivant la nature plus ou moins objective ou affective des échanges entre les pôles, leur hétérogénéité, leur multiplicité et leur densité.

> Ainsi, un grand service public spécialisé (électricité ou transport, par exemple) se caractérisera par une cohésion souvent beaucoup plus intense qu'un groupe privé très diversifié ; cependant chez Benetton, l'adhésion aux valeurs et à l'image de l'entreprise est très forte, aussi bien chez les sous-traitants et façonniers, en amont, que chez les franchisés, en aval.

Le potentiel combinatoire

Un réseau est caractérisé par le nombre de connexions qui peuvent être réalisées par chacun des pôles avec les autres pôles. Ce potentiel combinatoire est lié au degré d'agrégation des pôles et à leur diversité. Il constitue une des clés essentielles de la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation. Toute recherche d'amélioration des synergies, par exemple par une meilleure exploitation de technologies voisines dans un groupe diversifié, implique une augmentation du nombre des connexions entre les unités (ou pôles) qui la composent, ainsi qu'une sophistication de ces connexions, le plus souvent dans une perspective de gestion des connaissances et des compétences.

Le mode d'activation

On entend par activation le fait d'induire de nouveaux échanges entre pôles ou de créer de nouvelles connexions ayant pour résultat de modifier la composition du réseau et, par voie de conséquence, de modifier la stratégie de l'organisation. Ce pouvoir d'activation peut être plus ou moins distribué au sein du réseau. Il sera souvent concentré entre les mains d'une direction générale, qui doit en tout état de cause garder la flexibilité de réallouer stratégiquement les ressources. Au contraire, dans certaines associations volontaires et très ouvertes – Linux ou

Wikipedia par exemple –, tous les pôles détiennent la possibilité de créer de nouvelles connexions à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau ; ce mode d'activation peut être qualifié d'**anarchique** ou de **bouillonnant**. Ce bouillonnement peut être limité, dans le cas de l'entreprise en réseau, par un processus de sélection des initiatives. Processus qui peut soit être canalisé formellement par le système de contrôle stratégique, soit passer par un engagement fort dans les valeurs et l'identité de l'organisation, et le plus souvent les deux à la fois.

Les structures dites « organiques » décrites dans le chapitre 8, tout comme les structures apparues postérieurement, en matrice et par projets, doivent être interprétées non seulement comme des stades intermédiaires entre les structures mécanistes et le réseau, mais aussi comme faisant partie d'un processus d'évolution entre ces deux modèles extrêmes (voir l'encadré Fondements théoriques précédent). Toutefois cette évolution traduit une rupture dans le rôle essentiel de la structure : ce qui importe d'abord dans la vision « réseau », c'est la capacité de l'organisation à générer de la stratégie, en particulier à innover, alors que ce qui importait dans la vision bureaucratique, c'était sa capacité de mise en œuvre d'une stratégie existante. S'organiser en réseau n'est pas lié au choix d'une stratégie donnée, c'est ouvrir l'entreprise à un large éventail de stratégies possibles.

Historiquement, deux éléments ont caractérisé le passage au modèle de réseau :

- L'apport considérable des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont facilité la saisie, le traitement, l'échange et le partage d'informations, permettant par exemple souplesse, rapidité et précision dans le calcul de coûts d'activité (*activity-based costs*), l'élaboration de prix de cession, les négociations entre unités, les échanges d'informations entre partenaires comme, par exemple, les systèmes automatisés de CRM (*Client Relationship Management*).

- L'évolution de la réflexion conceptuelle, avec la substitution du paradigme du marché à celui de la hiérarchie – marché interne d'abord, mais dont les limites souples permettent un continuum avec le marché externe (clients, fournisseurs, divers prestataires et, en généralisant, tout partenaire extérieur), le rôle essentiel du dirigeant-stratège consistant précisément à choisir la position et la gestion à moyen et long terme de ces partenaires à la périphérie, stratégie et structure se définissant comme éléments d'une théorie des limites de la firme.

Transformer la chaîne de valeur d'une entreprise en réseau ou marché interne permet donc d'abord de faire une meilleure analyse stratégique de ses potentialités et de mieux localiser ses sources de performance, afin de prendre les meilleures décisions possibles, par exemple en matière de gestion des compétences ou d'*outsourcing*. Mais cela doit aussi permettre, essentiellement grâce à la décentralisation, de libérer un maximum d'énergie interne (*intrapreneurship*) et donc, si la convergence est correctement gérée, d'optimiser les résultats opérationnels. Ce sont exactement ces trois objectifs (gestion des compétences, décision d'*outsourcing/insourcing* et efficacité opérationnelle) que poursuit le groupe de presse présenté dans le mini-cas ci-après.

3.3 La remise en cause du paradigme classique d'organisation

Le réseau s'oppose au paradigme traditionnel d'organisation pyramidale à travers les cinq points suivants :

1 Le réseau remet en cause la **division verticale du travail**. La dissociation du travail de conception et du travail d'exécution constitue un des obstacles majeurs à la réalisation de structures décentralisées flexibles et combinables qui permettraient d'atteindre simultanément des objectifs multiples. Le modèle en réseau met fin à la séparation, préconisée par Taylor et Fayol, entre réflexion et action au sein des unités de base de l'organisation, séparation déjà contestée par le développement des structures organiques.

2 Le réseau remet aussi en cause la prééminence de la **coordination par la hiérarchie**. Le concept de hiérarchie implique une organisation conçue comme un ensemble de dimensions subordonnées les unes aux autres. Dans le réseau, l'organisation est composée de multiples dimensions d'importance équivalente, et la hiérarchie devient un mode d'intégration parmi d'autres. Le chef était détenteur du savoir et donneur d'ordres qui devaient être exécutés sans discuter ; il s'efface au profit du leader, dont le rôle est ainsi défini[4] :

– être un designer (ou architecte) qui imagine et met en place le mode de fonctionnement de l'organisation ;

– être un coordinateur, chargé de traiter les problèmes de relation et d'arbitrage que les ajustements transversaux directs entre individus n'ont pas pu résoudre ;

– être un coach, chargé de former et de préparer les membres de son équipe à l'action autonome.

3 Le concept d'**intégration multiple** se substitue au concept traditionnel de hiérarchie. L'intégration multiple ne réserve pas le pouvoir d'initiative aux seuls coordinateurs leaders d'unités ; le rôle des opérationnels dans la régulation devient aussi fondamental que celui des coordonnateurs, les uns ayant une perception plus fine des réalités du terrain, et les autres une vision plus globale des différents champs d'action et des priorités de l'entreprise. Le déclenchement des processus d'intégration appartient ainsi à n'importe quel membre de l'organisation.

4 Une autre base de la construction classique des organisations, la **distinction entre rôles opérationnels et rôles fonctionnels**, perd de son intérêt, car ceux-ci ne sont plus distribués de manière rigide et exclusive. Chaque responsable apporte tour à tour son expertise « fonctionnelle », lors de la conception de la stratégie, et ses capacités « opérationnelles », lors de la mise en œuvre de celle-ci.

MINI-CAS d'entreprise



Organisation d'un groupe de presse

Il a longtemps été de tradition, dans le monde de la presse d'information, que la structure de la rédaction d'un quotidien soit très pyramidale et placée sous la férule d'un rédacteur en chef dont l'objectif principal est de « boucler » son journal chaque jour. Ce modèle organisationnel s'est avéré très efficace tant que les journaux sont restés des entreprises artisanales, et tant que les groupes de presse sont restés des conglomérats de petites unités très indépendantes. Mais la concurrence croissante des autres médias, la pression pour des résultats financiers et les possibilités ouvertes par les journaux en ligne ont posé la question des synergies entre les rédactions des différents journaux et magazines du groupe : était-il logique de maintenir des pyramides juxtaposées indépendantes ? Ne pouvait-on pas créer de nouvelles unités (imprimées ou en ligne) en partageant l'expérience et les coûts des unités existantes ? La difficulté vient de ce qu'il faut d'abord innover grâce à une structure *ad hoc*, sans casser la courbe d'expérience des journaux plus anciens, mais ensuite faire que les activités anciennes soient à leur tour dynamisées par les nouvelles activités.

La solution schématisée ci-après a été adoptée par différents groupes de presse dans le monde. La rédaction de chaque titre reste une *business unit* autonome ; mais elle n'est constituée que d'une toute petite équipe, très resserrée autour de son rédacteur en chef, qui doit acheter la plupart de ses articles à des unités ressources (« bases d'expérience ») composées de journalistes permanents et de « pigistes » indépendants spécialisés dans chaque domaine. La conséquence de ce modèle en « réseau de moyens et de fins » est qu'un même journaliste pourra proposer sur un même sujet des papiers différents en fonction des caractéristiques des demandes exprimées par les différentes rédactions, par exemple sensationnaliste pour un magazine *people* ou très factuel pour un quotidien gratuit… ■

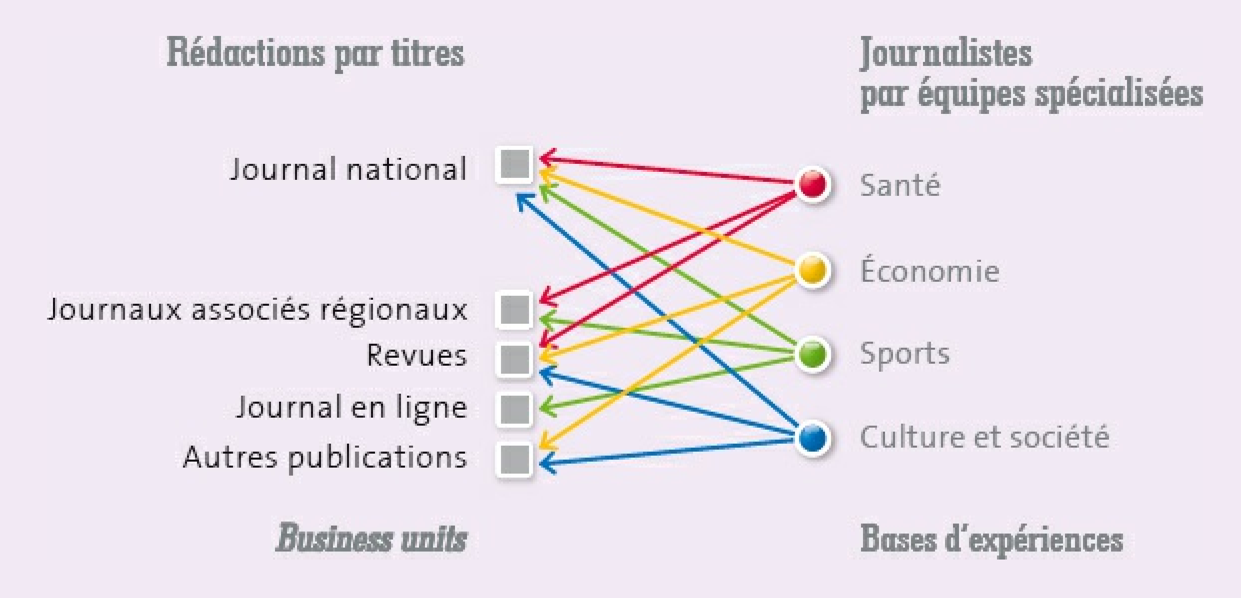


Figure 17.7 **Schéma d'organisation d'un groupe de presse**

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Qu'est-ce qui différencie cette structure d'une structure divisionnelle classique ?

Quelles sont les diffi-cultés de fonctionnement qu'elle risque de rencontrer et comment les surmonter ?

2. Comment organiser en interne et manager les bases d'expérience ? Quel rôle faire jouer aux journalistes salariés, d'une part, et aux pigistes, d'autre part ?

3. Comment s'organiser pour que les avantages apportés par les synergies permettent de résister à l'entrée de *pure players* qui distribuent de l'information en ligne (par exemple Mediapart) ?

5 Enfin, une **remise en cause de la vision traditionnelle de la formalisation** s'impose. En effet, la flexibilité et la multiplicité des rôles joués par un même individu amoindrissent considérablement l'importance de la formalisation du contenu des postes sur lequel se centrait auparavant l'organigramme traditionnel. Les normes et procédures qui régissaient les interactions entre individus sont supplantées par des processus de régulation dynamiques dans lesquels le mode d'insertion de chacun doit être clairement perçu et compris de tous.

Les concepts de spécialisation, coordination et formalisation étant ainsi remis en cause, les structures en réseau ne peuvent plus être appréhendées comme dans l'espace bureaucratique décrit dans le chapitre 8. De ce fait, des pans entiers de la dynamique des organisations sont renouvelés. La capacité à faire parvenir l'information aux individus les mieux placés pour l'utiliser remplace la rétention d'information comme source de pouvoir. Le concept de délégation s'efface au profit de celui de solidarité, la formalisation au profit de la transparence. La performance commune l'emporte sur la performance individuelle. Les structures en réseau constituent ainsi un nouveau paradigme de l'action organisée.

3.4 Du réseau interne au réseau externe

Toute unité d'une organisation doit contribuer à la création de valeur au niveau de l'ensemble auquel elle appartient. Si cette condition n'est pas remplie, quels que soient les efforts d'amélioration opérationnelle entrepris, il faut, comme nous l'avons montré dans le chapitre 6, envisager une éventuelle externalisation en achetant au lieu de faire soi-même. Selon la théorie des coûts de transaction, toute une gamme de modes d'organisation « hybrides », intermédiaires entre le « marché » et la « hiérarchie », sont envisageables.

On a pu observer depuis une vingtaine d'années un double mouvement : si, d'un côté, les externalisations se sont multipliées, de l'autre elles présentent de plus en plus souvent la forme d'un partenariat structuré plutôt que d'une transaction pure et simple, l'objectif étant d'abord d'assurer la sécurité des approvisionnements, souvent même de construire ensemble une solution innovante qui créera de la valeur en aval de la chaîne.

Un exemple caractéristique est celui d'Embraer, entreprise brésilienne de construction aéronautique, leader mondial dans la fabrication et la vente des jets pour lignes régionales : son avantage concurrentiel principal réside dans la gestion stratégique du réseau de ses fournisseurs internationaux (voir le mini-cas ci-après).

Un exemple extrême d'externalisation est celui de l'entreprise de Hong Kong Li & Fung, qui gère une chaîne de

valeur totalement externe (voir le mini-cas ci-après).

Il n'y a pas d'entreprise, même parmi les plus puissantes, qui dispose en interne de toutes les ressources et compétences dont elle a besoin pour croître et être concurrentielle à long terme sur les marchés internationaux.

IBM, General Motors ou Exxon pouvaient encore faire ce rêve il y a trente ans et rabrouer les chercheurs qui leur parlaient de stratégies d'alliance (voir le chapitre 15) : « *Ce sont des stratégies pour les faibles* », nous disait en 1989 un des dirigeants européens d'IBM. Ce n'est plus le cas aujourd'hui : les multinationales de l'informatique, avec des milliers de petites entreprises de service, celles de l'automobile avec leurs sous-traitants à plusieurs niveaux, celles du pétrole avec leurs fournisseurs d'équipements et de services spécialisés, toutes, aujourd'hui, bâtissent leur stratégie sur la capacité de leur réseau externe à leur fournir les ressources et les compétences qui leur manquent. Les objectifs au moment de la construction ou des modifications du réseau de partenaires externes ont pu être très divers : diminution des actifs immobilisés, recherche de compétences plus pointues, accroissement de la capillarité en aval, stabilisation ou sécurisation du système…

En contrepartie, ces mêmes entreprises se concentrent en interne sur un nombre limité d'éléments de leur chaîne de valeur : ceux qui constituent la source de véritables avantages concurrentiels, que ce soient les compétences de design et de commercialisation chez Embraer, les capacités de mise sur le marché chez Procter & Gamble (voir le mini-cas ci-après), ou celles de développement chez Microsoft. Mais à ces compétences essentielles, ces entreprises doivent ajouter des compétences d'intégration ou de gestion stratégique et opérationnelle d'un réseau externe qui feront de l'ensemble (réseau interne de l'entreprise et réseau externe des partenaires) un véritable écosystème viable à long terme. Le cas de Cisco illustre parfaitement cette stratégie (voir le mini-cas suivant). Le développement et le pilotage de cet écosystème représentent une nouvelle dimension de la stratégie. C'est à la prise en compte de cet écosystème que fait référence la composante « architecture de valeur » du *business model*, définie au chapitre 4.

MINI-CAS d'entreprise



Embraer, Li & Fung et Cisco

• Embraer

Fondé en 1969 par le gouvernement brésilien pour doter le pays d'une capacité de construction aéronautique, Embraer a été privatisé en 1994 et n'a cessé de se développer avec succès depuis cette date, aussi bien dans le domaine des jets commerciaux régionaux qui constituent son fer de lance, que dans le domaine des jets d'affaires depuis 2001 et celui des avions militaires d'observation et d'appui. Bien qu'affecté par la crise, Embraer a réalisé un chiffre d'affaires de 6,3 milliards de dollars en 2014. Mais Japonais et Russes se préparent à entrer sur ce marché, tandis que les deux leaders Embraer et Bombardier doivent s'associer aux Chinois et aux Indiens pour remporter des marchés dans ces pays.

Aujourd'hui, Embraer dispose d'une trentaine de grands fournisseurs internationaux (sans compter de multiples fournisseurs locaux) et, parmi eux, 16 partenaires *risk-sharing* qui reçoivent un montant forfaitaire par avion vendu (montant indexé sur les coûts du secteur) et gagnent sur les pièces de rechange correspondantes. Ces partenaires représentent environ les deux tiers des coûts totaux de développement et fabrication. Ils sont responsables de la conception, du développement et de la fabrication des éléments structurels (Kawasaki au Japon, Latécoère en France, Sonaca en Belgique, Gamesa en Espagne, Enaer au Chili), des systèmes (GE, Hamilton, Honeywell aux États-Unis, Liebherr en Allemagne) et de l'aménagement intérieur (C&D aux États-Unis), certains s'étant installés au Brésil près d'Embraer pour réduire les cycles de production. Embraer même est directement responsable de la conception des avions, du montage final et de l'intégration de l'ensemble.

Mais la société conserve une solide maîtrise des éléments sous-traités, au point de pouvoir suppléer parfois aux défaillances de certains fournisseurs. L'organisation et la capacité de gestion de ce réseau externe ont donné à Embraer un avantage de qualité, de coût et de flexibilité sur ses principaux concurrents plus intégrés verticalement, en particulier le canadien Bombardier.

• Li & Fung

À Hong Kong, la société Li & Fung a créé, à partir d'une ancienne maison de commerce, une entreprise totalement désintégrée verticalement qui *outsource* toutes les activités de production à un réseau de partenaires externes. Son chiffre d'affaires de 19,3 milliards de dollars en 2014, suite à une série d'acquisitions (Quelle, Tommy Hilfiger, Peter Black et d'autres) au milieu des années 2000. Ses plus de 25 000 employés sont répartis dans une centaine de divisions autonomes, spécialisées dans l'achat de matières premières, le contrôle de la production et la logistique, dotées de professionnels de haut niveau localisés à Hong Kong, en Chine continentale et dans 80 bureaux situés dans 40 pays différents.

À ces divisions s'ajoute une unité centrale de support regroupant à Hong Kong les finances, les systèmes d'information et la gestion *corporate*. Chaque division possède son propre compte de résultat, dispose d'une large autorité décisionnelle pour, en fonction des demandes du client final, contrôler qualité et délais de chaque fournisseur. Les clients peuvent être Gap, Lacoste ou Disney, les vêtements représentant 40 % des ventes, mais la diversification vers les jouets et l'électronique augmente très vite. Les fournisseurs constituent un réseau de 10 000 partenaires d'une taille comprise entre 100 et 1 000 employés (environ 50 % en Chine), dont Li & Fung emploie entre 30 % et 70 % de la capacité.

Ainsi, Li & Fung fait travailler en permanence plus de 500 000 personnes. La qualité et le succès des relations à long terme avec ce réseau de partenaires externes reposent sur l'apport de compétences des techniciens de Li & Fung, la confiance dans les relations au sein du réseau, et sur la capacité du groupe à concevoir, gérer et développer les opérations de l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est la base de l'avantage concurrentiel de l'ensemble ainsi constitué.

• Cisco

Créé en 1984, Cisco est entré au Nasdaq en 1990 comme une *start-up* spécialisée dans le domaine des routeurs qui apportait des solutions très innovantes, révolutionnant l'industrie de la téléphonie. De pur spécialiste, en vingt ans, l'entreprise a évolué, à travers une série d'acquisitions (plus de 150 à fin 2015) et d'alliances (au nombre de 5 000, selon une déclaration un peu sensationnaliste de son président, en 2006 !), vers une position de leader mondial dans le secteur très large et en croissance continue des réseaux informatiques.

Cisco offre aujourd'hui à ses clients une gamme complète d'infrastructures de réseaux, impose ses standards à l'ensemble du secteur, et détient les experts les plus qualifiés. Cisco compte plus de 74 000 employés, son chiffre d'affaires en 2015 était de 49,2 milliards de dollars, ses dépenses de recherche-développement approchent les 6 milliards de dollars par an.

Cisco comporte trois branches « marchés » (*Service providers*, *Enterprises*, *Partners*), elles-mêmes redécoupées en sous-marchés (par exemple, *Public sector*, *Small & medium businesses* pour le marché *Enterprises*, ou encore *Gold*, *Silver* et *Bronze* pour les *Partners*). Cisco est « une multinationale qui veut maintenir la flexibilité d'une *start-up* ». Chacune des 150 entreprises acquises est restée très autonome au sein de sa division de produit et constitue une unité du réseau interne ; son ancien dirigeant porte généralement le titre de vice-président de Cisco et garde l'essentiel de ses fonctions, et les principaux managers restent en place et reçoivent des *stock-options*. 95 % des employés des entreprises acquises restent chez Cisco (en moyenne dans le monde, après une acquisition, 40 % des employés seulement restent dans l'entreprise). De plus, en amont de sa chaîne de valeur, Cisco a un réseau de partenaires qui développent du matériel et du logiciel et, en aval, un autre réseau de partenaires développe des services et des applications spécialisées. Tous ces alliés fonctionnent soit en *joint-venture* avec Cisco, soit liés par des contrats à moyen ou long terme. Certaines relations sont seulement fondées sur la confiance. Ainsi, au cœur du succès de Cisco, on trouve la capacité de gestion stratégique de son large écosystème (réseau interne et externe) en perpétuelle évolution. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Comparez les trois exemples : qu'est-ce qui les rapproche et qu'est-ce qui les différencie en termes de réseau ?

2. En quoi la confiance constitue-t-elle un élément essentiel du capital social et, en définitive, du surcroît de valeur créé par le réseau ?

3. Dans quelles conditions les trois entreprises peuvent-elles être amenées à substituer à certains partena-riats un contrôle direct, et vice versa ?

Plus généralement, au-delà de la stricte désintégration en amont, c'est l'ensemble des relations clients-fournisseurs qui, principalement pour échapper aux difficultés de

l'hypercompétition et stabiliser les échanges, tend à se construire en **relations de partenariat**. En particulier, ainsi que nous l'avons vu dans le chapitre 8, les partenariats-clients ne cessent de se développer, d'abord dans les situations *Business to Business*, mais aussi dans les situations de fidélisation du consommateur final (comme les clubs ou les cartes de fidélité). Le prototype même du réseau aval est celui de la franchise, qui permet d'unir les avantages d'économie d'échelle réalisées par le franchiseur à ceux de la capillarité et de l'« *entrepreneurship* » des franchisés.

> Les entreprises qui produisent des *softwares* (Microsoft, Oracle, SAP…) utilisent ainsi des systèmes de distribution indépendants très capillaires, répartis dans le monde entier. Microsoft par exemple utilise plus de 5 000 partenaires, depuis de purs distributeurs jusqu'à des prestataires de services informatiques spécialisés (ces derniers peuvent vendre 1 dollar de *software* Microsoft pour plus de 10 dollars de services informatiques). Ces partenaires représentent plus de 90 % des ventes totales de logiciels Microsoft.

Même dans le domaine de la recherche-développement, le réseau externe devient une arme stratégique fondamentale pour accéder à des ressources et des compétences que beaucoup d'entreprises ne parviennent plus à développer totalement en interne pour alimenter leur croissance et maintenir leur rentabilité. Ainsi les entreprises du secteur pharmaceutique ont-elles recours à des sociétés spécialisées dans chacune des étapes du processus de recherche. Par ailleurs, ces entreprises savent depuis longtemps qu'il vaut mieux garder en réseau les *ventures* de biotechnologie plutôt que de les absorber et risquer de les étouffer dans leur structure (voir le modèle d'innovation ouverte adopté par Procter & Gamble, dans le mini-cas suivant).

3.5 Les conditions de fonctionnement d'une structure en réseau

Trois conditions président au fonctionnement d'un réseau externe.

3.5.1 Diversité et complémentarité des composantes du réseau

Au-delà de leur système clients-fournisseurs, les entreprises cherchent à construire des accords avec les multiples acteurs de leur environnement, comme nous l'avons montré dans le chapitre 15 sur les stratégies d'alliance : industries complémentaires, apporteurs de technologies, parcs industriels et technologiques, régions d'insertion des différents établissements de l'entreprise, autorités administratives locales, nationales et internationales, ONG, etc. L'entreprise se retrouve ainsi au centre d'un réseau « périphérique » constituant, selon de nombreux auteurs[5], un véritable écosystème, qui se prolonge dans le réseau interne de l'organisation et qu'il faut piloter opérationnellement et stratégiquement, car il conditionne la survie de l'entreprise à long terme.

Ainsi, un réseau d'entreprises comprend une entreprise « centrale », « cœur », « pilote » ou « pivot[6] », entourée de :

– ses fournisseurs,

– ses clients,

– des entreprises concurrentes, directement ou indirectement, avec lesquelles elle développe

certains échanges,

– des entreprises complémentaires, dont le destin est plus ou moins lié au sien (*software* et *hardware*, divertissement et télévision, rails et trains…),

– des partenaires non commerciaux, sociaux, politiques, administratifs, ONG, etc.

MINI-CAS d'entreprise



Procter & Gamble

La stratégie de l'entreprise est basée sur le lancement continu de nouveaux produits, mais il est impossible à Procter & Gamble de générer en interne la quantité de nouveaux produits nécessaires pour soutenir cette stratégie. Dès 2002, le réseau *Connect* + *Develop,* schématisé ci-dessous, était à l'origine de 25 % de ses nouveaux produits. Son PDG, A. G. Lafley, a déclaré lors du lancement : « *Nous avons collaboré chez P & G avec des partenaires extérieurs depuis des générations, mais jamais l'importance de ces alliances n'a été aussi grande… Notre vision est simple ; nous voulons être les meilleurs sans conteste pour détecter, développer et valoriser nos relations de partenariat avec les meilleurs dans chaque catégorie. Nous voulons que P & G soit un aimant pour les meilleurs et les plus inspirés.* »

Sur le site Web du groupe, P & G invite n'importe quel contributeur potentiel dans le monde à proposer des idées nouvelles de produits, de services ou de processus. L'objectif est clairement de chercher des idées, non seulement chez les spécialistes habituels (ceux qui sont dans le premier niveau d'écosystème entourant l'entreprise), mais aussi n'importe où dans le monde puisque maintenant l'e-technologie le permet. Le site reçoit environ 4 000 propositions par an. En 15 ans, cette démarche a permis de nouer plus de 2 000 partenariats à travers le monde et de lancer plusieurs dizaines de nouveaux produits. ■



Figure 17.8 **Le réseau *Connect + Develop* de Procter & Gamble**

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quels sont les risques et les limites de ce mode de fonctionnement ?

2. Comment les contrôler ? Quels systèmes d'accompagnement mettre en place ?

3.5.2 Les préalables à la constitution d'un réseau externe

Un certain nombre de conditions s'imposent pour construire et faire évoluer un réseau externe :

- définir quelles sont les limites entre l'entreprise même (entreprise cœur) et sa périphérie ;
- définir les modes de gouvernance de chaque partenariat : contrats à long terme et clauses de révision, *joint-ventures*, participations, etc. ;
- analyser les scénarios de développement de chacun des acteurs et des interactions au sein du réseau ;
- développer et institutionnaliser les règles et procédures de fonctionnement du réseau ;
- gérer sur le long terme le partage de la valeur créée entre les partenaires de façon à ce que chacun ait un sentiment d'équité ;
- promouvoir la qualité des relations entre partenaires (transparence, confiance…), qui contribue à créer la valeur du réseau.

3.5.3 Anticiper la mise en œuvre

Une des principales difficultés de la stratégie de réseau réside dans l'aspect humain. Ceux

qui ont été des leaders performants dans une entreprise monolithique ont souvent beaucoup de mal dans une entreprise en réseau, car ils doivent acquérir de nouvelles compétences :

- en interne, ils ne sont plus seulement des chefs d'équipe, mais ils doivent aussi négocier avec leurs pairs, responsables des autres unités ;
- à l'extérieur, ils doivent négocier avec leurs pairs dans d'autres entreprises, qui ont des objectifs différents et une autre culture ;
- plus généralement, ils doivent gérer les ambiguïtés de la « coopétition » (voir le chapitre 15), où les concurrents sont aussi des alliés, où les rôles de clients et de fournisseurs se superposent – comme pour les acheteurs chez les systémiers comme Thales ou Safran ; ils doivent aussi gérer des demandes contradictoires entre les différents *stakeholders*.

Les dirigeants de l'entreprise en réseau externe doivent pouvoir répondre de façon récurrente à un certain nombre de questions :

- Quels sont les objectifs spécifiques de chaque collaboration ?
- Quel est le meilleur système de gouvernance de chaque partenariat ?
- Quels processus mettre en place pour gérer chaque type d'échange interorganisationnel ?
- Comment développer chez les gestionnaires des comportements et une culture de collaboration ?
- Quels sont les scénarios envisageables pour le futur de chacun des acteurs et celui de l'écosystème dans son ensemble ?

La notion d'écosystème prend tout son sens dès lors qu'existe entre les membres du réseau un partenariat véritablement collaboratif qui va plus loin que la simple transaction de marché et vise des objectifs stratégiques partagés. Ce partenariat constitue alors un véritable système interactif, dont la perspective est la survie de l'ensemble à long terme.

Le schéma vaut en définitive pour tout type d'entreprise, que l'on peut toujours considérer comme étant le pivot d'un réseau ; mais il est particulièrement intéressant pour les entreprises multinationales (parfois qualifiées de *flagships* ou « vaisseaux amiraux »[7]), dont le large écosystème impacte profondément l'environnement mondial. Cependant, cet écosystème est rarement homogène : filiales détenues à 100 %, purs partenaires commerciaux, *joint-ventures*, contractants OEM, sous-traitants de rangs divers, etc., avec lesquels l'interdépendance est plus ou moins étroite, donc exige des systèmes de coordination très différents, allant du contrôle total à la simple relation de marché empreinte de plus ou moins de fidélité.

Remarquons en guise de conclusion qu'il n'existe pas de modèle organisationnel unique et idéal. La question est toujours de trouver quelle est, à tel moment et dans tel contexte économique et humain, **la meilleure façon de concilier l'efficacité opérationnelle et la capacité stratégique de l'organisation**. Plusieurs réponses performantes peuvent coexister à un moment donné, et le choix des dirigeants peut être plus ou moins ouvert. Le choix d'une conception de la structure devra désormais puiser son inspiration dans les modèles organiques, matriciels et par projets, qui ont largement montré leur capacité à faire face à des

environnements complexes et changeants. Mais la forme la plus aboutie de structure qui permet aujourd'hui à l'entreprise de disposer de la plus grande agilité, tant stratégique qu'opérationnelle, est sans doute celle du réseau, à la fois interne et externe, qui constitue l'écosystème de l'entreprise.

Rappelons finalement deux points essentiels :

- La perspective du « réseau-écosystème » ne vise pas qu'à améliorer la mise en œuvre de la stratégie (encore moins d'une stratégie particulière), mais se propose d'augmenter la capacité à créer des stratégies nouvelles ; il y a là un renversement de la logique traditionnelle.

- La structure, au sens formel du terme, ne résout pas tout ; ce n'est qu'un modeste facilitateur. L'efficacité opérationnelle et la capacité stratégique sont largement fonction des hommes, de l'organisation de leurs compétences et de leurs motivations individuelles, de la dynamique de travail des équipes et, en définitive, de la qualité du *leadership* dans l'entreprise.

LES POINTSCLÉS

Les structures matricielles se caractérisent par le croisement de deux critères de spécialisation, par exemple les domaines d'activité et les fonctions. Chaque unité élémentaire est à l'intersection de deux spécialités, par exemple une fonction et un métier.

- Dans une matrice fonctions-produits :
  – chaque responsable fonctionnel (« achats », « production », etc.) est chargé d'assurer un rôle d'intégrateur vis-à-vis des responsables de produit qui mobilisent les ressources de ses services ;
  – chaque responsable de produit est, de son côté, chargé d'assurer un rôle d'intégrateur entre les responsables fonctionnels, en particulier en intervenant lorsque l'écart de performance d'un service fonctionnel risque de provoquer des répercussions en chaîne sur le processus de conception-production-vente de son produit.

- La structure matricielle remet en cause la notion d'unicité de commandement, car chaque responsable a une double appartenance. En fait, elle remet en question la notion même de hiérarchie.

La plupart des reproches faits aux structures matricielles portent sur la **dualité hiérarchique**.

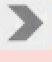
- C'est souvent un malentendu : le rôle des intégrateurs en ligne et en colonne n'est pas de donner des ordres aux différents responsables placés aux

intersections, mais au contraire de définir d'un commun accord les objectifs desdits responsables.

■ Dans la structure matricielle, une décision n'est jamais l'apanage d'un seul individu qui régente un territoire bien délimité, mais le résultat de la confrontation entre plusieurs individus, le nombre d'intervenants dépendant de la complexité du problème et des interdépendances qu'il met en cause.

Les activités à durée déterminée vont être organisées autour du concept de projet.

■ Un projet peut se définir de la manière suivante :
- le produit ou service à réaliser n'est **pas répétitif** : il est réalisé à un moment donné, dans un lieu précis, dans des conditions particulières, afin de satisfaire un besoin unique ;
- la **maîtrise des délais** est fondamentale. Une programmation spécifique, portant aussi bien sur les éléments techniques que sur les éléments financiers et commerciaux, est indispensable ;
- la réalisation se fait de manière **autonome** par rapport au reste de l'entreprise. Des projets peuvent se développer parallèlement les uns aux autres, ou cohabiter avec des activités de production classique à flux répétitif.



■ On peut distinguer trois types de structures par projets :
- la structure par projets simple,
- la structure mixte projets-fonctions, comme dans les sociétés de conseil,
- la structure matricielle projets-métiers, comme à la Nasa ou au CNES.

■ La gestion par projets s'est rapidement diffusée pour la création de nouveaux produits, ou pour la mise en œuvre d'investissements lourds, souvent sous l'impulsion des sociétés d'ingénierie prestataires de services. Aujourd'hui, l'organisation par projets est la seule option pour les nombreuses entreprises de services (informatique, téléphonie, banques, *business process outsourcing*, etc.) qui proposent des solutions spécifiques à certains de leurs grands clients.

De nombreuses entreprises tendent à évoluer du

	modèle classique pyramidal et mécaniste vers un modèle plus organique, puis vers une **structure en réseau**. ■ Le modèle en réseau est fréquent dans des entreprises de téléphonie, de services informatiques, ou même plus récemment dans des banques. Le plus souvent, on distingue des **unités-fins** (*business units*, ou même simplement *key account managers*) et des **unités-support** (fonctions support et étapes intermédiaires de la chaîne de valeur), reliées entre elles par des prestations internes. ■ Un réseau est composé de **pôles** (les « nœuds » du réseau) et de **connexions** (les liaisons entre pôles). Dans le cas de l'entreprise, il ne s'agit pas d'un réseau « naturel » sans hiérarchie, mais d'un réseau disposant d'un système de **gouvernance** qui l'oriente et le contrôle. ■ Les pôles sont les unités visibles de l'organisation. Ils peuvent revêtir des formes organisationnelles et être de taille variée. ■ Les connexions peuvent être d'ordre bureaucratique (ordres, standards partagés, procédures), économique (transactions de produits ou services, paiements), opérationnel (travail en commun, prise de décision collective, partage de ressources ou de savoir-faire), culturel (valeurs partagées, communauté d'enjeux), informationnel (accessibilité à des sources d'information, échange ou partage d'informations), etc.
	**Le fonctionnement d'un réseau interne** dépend de sa cohésion, de son potentiel combinatoire et de son mode d'activation. ■ Le réseau remet en cause la division verticale du travail, ainsi que la prééminence de la hiérarchie comme mode de coordination. ■ Le réseau peut être élargi à des partenaires externes via l'*outsourcing* et les alliances stratégiques. On parle alors d'écosystème. Les réseaux inter-entreprises sont souvent des lieux d'innovation. ■ La perspect ive du « réseau-écosystème » ne vise pas qu'à améliorer la mise en œuvre de la stratégie

(encore moins d'une stratégie particulière), mais se propose d'augmenter la capacité à créer des stratégies nouvelles ; il y a là un renversement de la logique traditionnelle.

1 Peters T.J. et Waterman R.H., 1983.
2 Dussauge P. et Cornu C., 1998.
3 Voir la citation p. 557.
4 Senge P., 1999.
5 Nohria N. et Eccles R.G. (dir.), 1992.
6 Jarillo C., 1995.
7 Rugman A.M. et D'Cruz J., 2000.

Partie
3

Management et changement stratégique

Chapitre **18** La formulation de la stratégie et le changement stratégique

Chapitre **19** Le changement organisationnel et le *change management*

Chapitre **20** Le changement de la culture et de l’identité de l’entreprise

Chapitre **21** *Leadership* et identité narrative

Partie

3 Introduction

Nous avons vu jusqu'ici comment l'entreprise analyse son environnement et ses compétences pour ensuite déterminer la meilleure stratégie et renforcer sa position concurrentielle, que ce soit au niveau des *business units* (*business strategy*) ou du groupe dans son ensemble (*corporate strategy*). Cette démarche a permis de souligner combien il était important que l'entreprise s'organise pour traduire au mieux sa stratégie et ses objectifs dans la structure organisationnelle adaptée.

La troisième partie de cet ouvrage poursuit l'exploration de la déclinaison organisationnelle de la stratégie et s'attache à montrer que les options stratégiques retenues, aussi pertinentes soient-elles sur le papier, ne sont rien sans une bonne mise en œuvre. Pour cela, il est impératif de comprendre comment les processus organisationnels, les logiques de prises de décision, la culture et l'identité de l'entreprise conditionnent à la fois la formulation et l'application de la stratégie.

Structure de la partie 3

Cette dernière partie présente dans un premier temps comment se formule la stratégie au sein de l'entreprise et quelles formes peut prendre le changement stratégique (**chapitre 18**). Elle expose les caractéristiques et la démarche du changement organisationnel tout en soulignant combien les processus de décision au sein de l'entreprise sont complexes et mobilisent des logiques parfois contradictoires (**chapitre 19**). Elle montre aussi que la culture et l'identité, les comportements ainsi que les représentations que les individus se font de leur entreprise, jouent un rôle crucial dans la détermination et l'application de la stratégie (**chapitre 20**). Elle aborde enfin la question du *leadership* et des compétences nécessaires pour diriger une entreprise et mobiliser les individus et les groupes qui la composent (**chapitre 21**). Toutes ces notions, essentielles pour bien comprendre comment fonctionne une entreprise, ne sont développées ici que dans leur rapport à la stratégie, à sa formulation et sa mise en œuvre.

Complexité de la formulation stratégique

Face à des environnements qui changent rapidement et à l'apparition de concurrents nombreux et divers, la formulation de la stratégie s'avère être une tâche complexe. Mais au-delà de ces contraintes externes, elle est aussi influencée par la complexité des processus organisationnels. Il serait erroné de présenter la définition de la stratégie comme un processus linéaire, assimilable à un calcul pesant toutes les options possibles et retenant la meilleure d'entre elles, avant de l'appliquer de façon transparente dans l'entreprise. Nous montrons que cette approche, qui renvoie au processus de planification stratégique, ne correspond pas à la

réalité des entreprises et doit être confrontée à des modèles alternatifs de pilotage stratégique.

Les multiples paramètres du changement

De même, bien qu'essentiel à la survie des entreprises, le changement stratégique est difficile à mettre en œuvre. Il se heurte à des contraintes internes, organisationnelles mais aussi à la stratégie elle-même. En effet, avec le temps, la stratégie se matérialise dans l'entreprise et se structure progressivement en fonction des objectifs, des allocations de ressources, des responsabilités assignées. Cette cristallisation de la stratégie dans l'organisation peut être -remise en question à l'occasion de changements dans l'environnement.

En effet l'organisation, de par son fonctionnement, tend à reproduire les mêmes comportements, surtout s'ils ont été, dans le passé, couronnés de succès. Cette **logique dominante** est présente partout dans l'entreprise et se traduit par des rapports de pouvoir et par la domination de certaines représentations concernant l'environnement concurrentiel de la firme, sur les capacités et les forces de l'entreprise. Les managers adhèrent donc à un cadre de réflexion qui inspire leur action et les aide à interpréter des informations.

Face à l'inadéquation entre la stratégie suivie par l'entreprise et les évolutions du marché et des concurrents, l'entreprise doit savoir réformer sa stratégie, soit en optant pour une **évolution**, soit en faisant un choix plus radical de **révolution** qui passe souvent par une remise en question de la logique dominante de l'entreprise, de son organisation et de ses systèmes de gestion. C'est l'objet du **chapitre 18**.

L'entreprise doit donc mettre en phase **changement stratégique** et **changement organisationnel**. Un modèle simpliste voudrait que le changement organisationnel obéisse à des objectifs clairement définis, à partir d'une analyse de toutes les solutions possibles, la meilleure d'entre elles étant finalement retenue. Un tel modèle appréhende la décision comme un calcul, ce qu'elle n'est pas, et néglige l'épaisseur organisationnelle, la complexité de ses processus et la diversité des agents qui interviennent à la fois dans la définition des objectifs et leur mise en œuvre concrète.

Nous montrerons dans le **chapitre 19** que le changement organisationnel suit au contraire des chemins plus tortueux et qu'il obéit aux logiques suivies par les unités qui composent l'entreprise et aux différents processus qui ont été mis en place dans l'organisation pour en assurer le bon fonctionnement. Les règles et les procédures existantes facilitent certes la bonne marche de l'entreprise mais la contraignent aussi en dirigeant ses choix.

Le changement organisationnel est aussi influencé par les logiques des différents acteurs qui composent l'organisation et par des jeux de pouvoir et de négociation. Il est alors compris au travers d'un prisme « politique » qui montre que les objectifs, loin d'être déterminés à l'avance, sont plutôt construits en fonction des interactions entre les acteurs, de leurs intérêts propres et des différentes procédures et routines organisationnelles. Au final, il apparaît que l'organisation évolue sous l'influence de règles, programmes, habitudes, croyances, qui échappent en partie aux managers. Ce chapitre analyse les différentes formes du changement organisationnel et -propose une démarche de **conduite du changement**.

Culture et identité

Le changement stratégique et organisationnel doit en outre composer avec des éléments puissants qui font la cohésion de l'entreprise : sa culture et son identité. Tandis que la culture se manifeste par des manifestations symboliques (mythes, rites, tabous) et par des règles, souvent informelles, l'identité renvoie à un « **imaginaire organisationnel** », c'est-à-dire aux représentations que les individus se font de leur entreprise et des valeurs qui la guident. L'identité est un **facteur de cohérence**. Elle est ce qui distingue l'entreprise de toute autre et ce qui lui assure continuité et stabilité.

C'est pourquoi la relation du dirigeant à l'identité est complexe. Toucher à ces éléments est parfois nécessaire, lorsqu'il faut changer radicalement de stratégie, par exemple. Mais cela risque de provoquer une forte **résistance au changement** puisque la culture et l'identité renvoient à un système de représentations partagées qui unifient et guident les comportements. Le **chapitre 20** analyse les différentes facettes de la culture et de l'identité et met en exergue les éléments à prendre en compte dans la gestion de l'identité.

Les rôles du dirigeant

Il est important pour les managers de comprendre ces dimensions organisationnelles et culturelles pour gérer au mieux les changements stratégiques, et au final pour améliorer la performance de l'entreprise et renforcer sa position concurrentielle. **L'enjeu pour le dirigeant est de savoir comment il peut maîtriser la trajectoire stratégique de son entreprise et éventuellement la modifier.**

Pour cela, le dirigeant doit comprendre l'identité de l'entreprise mais aussi être capable de communiquer sa propre **vision**. Le **chapitre 21** montre que les capacités d'un dirigeant ne sont pas qu'intellectuelles et analytiques mais mobilisent aussi des émotions et des affects.

Nous montrons qu'il revient au dirigeant de savoir motiver et entraîner ses équipes. C'est à cette condition que le dirigeant devient un leader. Le chapitre consacré au *leadership* s'achève donc sur la nécessité pour le dirigeant de **fédérer l'identité collective** en s'appuyant sur des récits donateurs de sens dans lesquels les membres de l'entreprise peuvent se reconnaître et s'investir à long terme, au travers de relations de confiance, ce qui n'exclut évidemment pas les oppositions, les conflits et les luttes de pouvoir. Les résultats stratégiques de l'entreprise dépendent de cette capacité à donner du sens. Sans elle, la stratégie n'est qu'une manœuvre sans lendemain et l'entreprise une agrégation d'individus sans réelle cohésion. ■

Chapitre 18



La formulation de la stratégie et le changement stratégique

La formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont des tâches complexes dans lesquelles interviennent de nombreuses forces internes et externes à l'entreprise. La question qui se pose au dirigeant est de savoir comment il peut maîtriser la trajectoire stratégique de son entreprise et éventuellement la modifier. Comment consolider les nombreuses informations nécessaires à la formation et au pilotage de la stratégie ? Comment organiser le processus de réflexion pour que la stratégie soit choisie et concrétisée de manière véritablement délibérée ?

Ces questions nous amèneront à présenter le processus de **planification stratégique**. Souvent présentée comme l'instrument privilégié de la formulation et de la réalisation de la stratégie de l'entreprise, son rôle est aujourd'hui controversé : la planification semble démunie face à des environnements qui changent rapidement. Par ailleurs, elle est porteuse d'une vision de l'organisation et de la prise de décision qui ne correspond pas toujours à la réalité des fonctionnements organisationnels. Aussi présenterons-nous des **modèles alternatifs** de pilotage stratégique.

La troisième partie du chapitre se concentre sur le **changement stratégique**. Bien qu'essentiel à la compétitivité et à la survie des entreprises, le changement stratégique est difficile à mettre en œuvre. Il se heurte à de nombreuses contraintes internes ou externes et doit faire face à des éléments émergents qui n'étaient pas prévus initialement. L'entreprise suit une logique dominante inscrite dans sa stratégie, sa structure, ses outils de management et de gestion, sa culture qui guide et contraint son développement. Parfois, cette logique dominante peut inhiber le changement stratégique. L'entreprise est alors condamnée à se réformer en profondeur. Nous présenterons donc les différents modes de changement stratégique en nous appuyant en particulier sur l'opposition entre évolution et révolution stratégiques. ■

Sommaire

1 La planification, outil de pilotage de la stratégie

Les entreprises ont longtemps considéré la planification stratégique comme un outil essentiel d'opérationnalisation de la stratégie. Or il est important de définir clairement ce que l'on entend par planification stratégique, notion souvent confondue avec d'autres approches, notamment la prévision.

La **planification stratégique** est un processus formalisé qui élabore une représentation voulue de l'état futur (trois, cinq ou dix ans) et qui spécifie les voies pour l'atteindre. Dans cette démarche, le raisonnement est explicite et formalisé. Il définit un calendrier d'actions pour les différentes parties de l'entreprise en fonction des choix stratégiques et des objectifs. Cette méthode postule qu'une démarche explicite et volontaire conduit plus efficacement aux résultats recherchés que des décisions prises au coup par coup.

La planification s'appuie sur des techniques de prévision et de prospective qu'il ne faut pas confondre avec la planification stratégique. La **prévision** tente d'évaluer comment vont évoluer les marchés, la technologie ou l'environnement, par des voies généralement quantitatives, extrapolatives (considérant que le futur est le prolongement du passé) et déterministes (considérant que le futur est unique). La **prospective** élabore des représentations du futur en procédant de manière qualitative et peut envisager plusieurs avenirs possibles.

1.1 Comment concevoir la planification ?

La planification d'entreprise n'est pas une idée neuve puisqu'en 1916 Henri Fayol la définit, sous le terme de « prévoyance », comme l'une des cinq missions de l'administration générale, c'est-à-dire les responsabilités essentielles de la direction générale d'une entreprise : « *Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir*[1]. » La méthode préconisée ici par Fayol est prévisionniste (extrapolatoire) et n'envisage pas le choix entre plusieurs voies possibles.

Le premier type de planification projetant dans le futur les activités de l'entreprise s'est développé aux États-Unis dans les années 1950. Le contexte économique se caractérise alors par une forte pression de la demande et le problème des entreprises est de croître au rythme du marché. Les alternatives qui s'offrent à l'entreprise sont facilement repérables, et les choix se hiérarchisent assez « naturellement ». La préoccupation essentielle à laquelle répond la « planification à long terme » est alors de faire plus que ce l'on sait déjà faire. C'est en ce sens que l'on a construit le concept de ***planning and control system***[2]. Il s'agit d'un outil dont les caractéristiques sont les suivantes :

- l'horizon de travail est de trois à cinq ans : en année n on élabore un plan pour les années $n + 1$ à $n + 3$ (ou $n + 5$) ;

- l’environnement pris en compte est limité au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l’entreprise opère déjà ;

- des prévisions de marché sont établies ; elles proposent des tendances de la demande et des prix reposant sur des extrapolations du passé, éventuellement corrigées de considérations liées aux cycles économiques ;

- des méthodes quantitatives de prévision, notamment en matière de production, sont utilisées pour évaluer les besoins en ressources et les coûts correspondant au niveau de vente retenu ;

- des programmes d’action à l’horizon choisi sont élaborés par chaque fonction de l’entreprise (achat, production, ressources humaines, vente, finance, fonctions de soutien, etc.) ;

- la première tranche annuelle de tous ces programmes sert à élaborer le budget de l’année *n* + 1 ;

- le plan est dit « glissant » : on recommence toute la procédure tous les ans.

1.2 Le développement de la planification stratégique

La planification à long terme qui s’est répandue dans les grandes entreprises après la Seconde Guerre mondiale est rapidement apparue inadaptée. On s’est aperçu que les systèmes de planification à long terme convenaient surtout à l’expansion d’activités existantes dans un univers assez stable, mais qu’il fallait un raisonnement nouveau pour réfléchir aux activités nouvelles. Igor Ansoff, directeur de la planification de Lockheed Corporation et devenu professeur de stratégie, a proposé une méthode de planification propre aux choix stratégiques[3]. Elle distingue deux niveaux de planification :

- La **planification stratégique** porte sur les choix d’activités permettant à l’entreprise d’améliorer sa position concurrentielle en explorant la pertinence des projets de pénétration de nouveaux marchés, d’adoption de technologies nouvelles, de diversification, d’implantation à l’étranger, etc.

- La **planification opérationnelle** traduit les orientations stratégiques en programmes d’action à moyen terme applicables par tous les services, départements et unités de l’entreprise et en fait la synthèse financière.

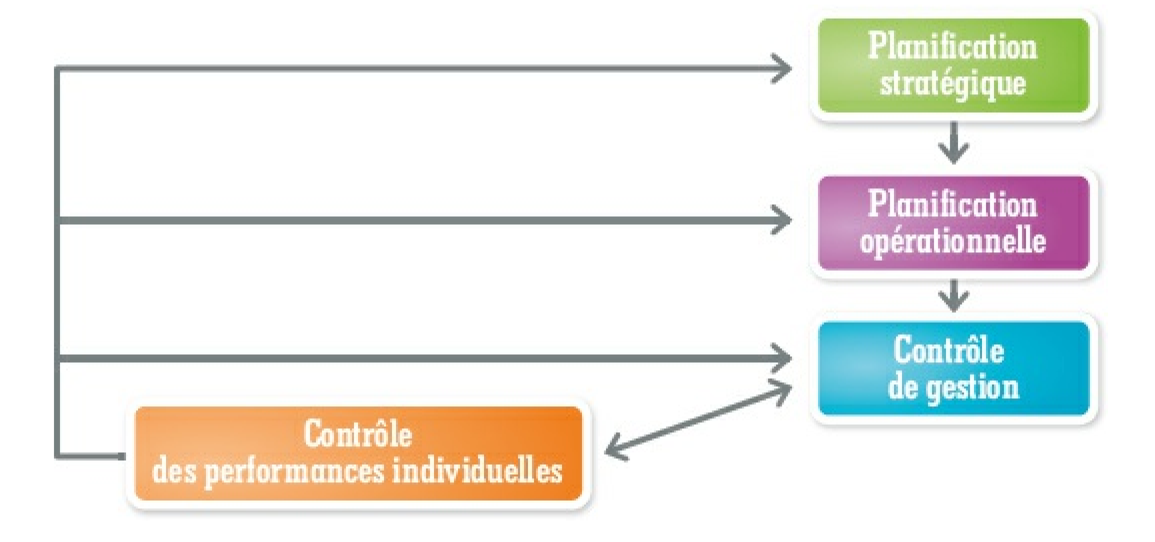


Figure 18.1 **Schéma-type d'un système intégré de planification et de contrôle**

À partir des années 1970, la planification stratégique s'appuie sur des outils d'analyse comme les matrices de portefeuille d'activités (voir le chapitre 13) utilisées pour répartir les investissements entre les divisions qui ont établi des plans stratégiques à cinq ans. Ces plans sont évalués par la direction générale. Les ressources financières sont ensuite allouées aux différentes divisions en fonction de la capacité stratégique de la division, de la valeur du secteur et du degré de priorité des différentes actions stratégiques. Enfin, les divisions établissent des plans opérationnels à trois ans, avec une budgétisation pour l'année à venir.

Mais beaucoup de grandes entreprises restent fidèles au concept de *planning and control system*, que défendent les spécialistes du contrôle de gestion[4]. L'idée centrale est que l'entreprise doit se piloter par les instruments et qu'elle doit intégrer dans un système formel unique les différents niveaux de décision, depuis l'analyse de l'environnement jusqu'à la mise en œuvre détaillée et à court terme des plans opérationnels.

1.3 Crise et mort annoncée de la planification stratégique

L'expérience a montré que la planification ne pouvait répondre de façon pertinente aux situations nouvelles, que ce soit les crises qui vont se produire de façon récurrente à partir du milieu des années 1970 ou le mouvement de globalisation des économies qui s'amplifie à partir des années 1990. Ainsi, les entreprises directement touchées par la crise ont été amenées à remettre en cause leurs pratiques de planification. En effet, les données intégrées dans les différents programmes évoluaient si vite qu'elles rendaient caduque la démarche même de planification.

Plus profondément, le problème est alors de savoir si c'est la démarche de planification qui doit être corrigée ou si c'est le principe même de la planification qui doit être remis en cause. Apparaît en effet une critique radicale de la planification[5] qui est synthétisée par Henry Mintzberg en 1993[6]. On considère que la planification stratégique est un mauvais instrument de prise de décision stratégique. On lui reproche notamment :

- de privilégier le développement par expansion des activités existantes au détriment des opérations nouvelles ;

- de limiter l'examen de l'environnement de l'entreprise à la seule sphère économique, quand ce n'est pas à la seule sphère concurrentielle ;

- d'être bâtie sur des hypothèses de relative stabilité qui sont démenties par les faits ;

- de se traduire souvent par un processus administratif, rythmé par le calendrier interne de l'organisation plus que par les événements externes, et difficile à infléchir en raison des rigidités organisationnelles ;

- de conférer aux chiffres, et aux hypothèses, une précision erronée ou trompeuse ;

- de réduire la créativité et l'ouverture au changement au sein des équipes dirigeantes et de faire obstacle à l'utilisation des méthodes modernes d'analyse stratégique.

On reproche donc à la planification de construire une représentation de l'avenir à partir d'une continuité linéaire entre passé et avenir. Or, cela revient à négliger les événements imprévus, les « surprises stratégiques » qui viennent bouleverser les chaînes de causalité et introduire des discontinuités. Enfin, aucune recherche n'a jamais pu établir une relation entre la performance financière de l'entreprise et un usage plus ou moins intensif de la planification.

Se pose donc la question radicale de savoir si la planification est compatible avec l'exercice d'une réflexion stratégique libre et profonde. Mais si la planification se révèle erronée, par quoi la remplacer ? Faut-il s'en tenir à un intuitionnisme stratégique selon lequel il suffit de prendre de bonnes décisions au bon moment et supposant que tout serait une question d'expérience ou de flair stratégique ?

1.4 Sauver la planification stratégique ?

Nous avons vu que la planification stratégique se heurte à de nombreux problèmes et que son principe même peut être remis en cause. En même temps, il semble difficile pour une entreprise de faire l'économie d'une projection stratégique dans le futur et de plans opérationnels donnant des ordres de marche aux différentes fonctions. La planification demeure une pratique fréquente mais elle est conçue comme un travail de réflexion stratégique qui se concrétise par une formulation, une diffusion et une nécessaire opérationnalisation de la stratégie dans les différentes fonctions. Les managers soucieux d'un travail de planification doivent alors résoudre certains dilemmes difficilement évitables (voir l'encadré En pratique suivant).

1.5 L'utilité managériale de la planification stratégique

Au-delà de sa fonction initiale, la planification a des effets indirects, de nature managériale. Elle fournit, par exemple, un langage stratégique commun, ce qui facilite la communication entre les différents niveaux de direction et permet d'aboutir à une vision partagée du futur de

l'entreprise. En ce sens, la planification constitue un instrument d'élaboration mais aussi de mise en œuvre de la stratégie. La traduction des choix en plans fonctionnels (plan marketing, plan financier, plan de production, etc.) constitue aussi un moyen de diffusion des objectifs stratégiques et de mobilisation des managers. Élaborer une planification stratégique, c'est aussi fixer la composition des instances de décision et donc distribuer le pouvoir et orienter par ce biais l'avenir de l'entreprise. En ce sens, la planification est aussi un instrument d'exercice du pouvoir aux mains de la direction.

En tant que processus de formulation rationnelle et argumentée de la stratégie, la planification constitue aussi un moyen pour les dirigeants de faire connaître et de légitimer leurs décisions stratégiques auprès des différentes parties prenantes. Elle constitue donc un outil de management, utile à la fois en interne et en externe auprès de tous les partenaires de l'entreprise. Cette dimension rhétorique visant à préciser la cohérence du cheminement de l'entreprise ne doit pas être sous-estimée à l'heure où les analystes financiers et les agences de notation ont un pouvoir croissant d'évaluation des entreprises.

EN PRATIQUE

Sur quoi fonder un dispositif de planification stratégique ?

1. Outils financiers et/ou matrices de portefeuille ?

✔ Les outils financiers présentent l'intérêt d'être standards, donc de fournir des cadres familiers permettant la consolidation des données relatives aux sous-parties de l'entreprise à tous les niveaux (filiales, divisions, groupe).

✔ Ils sont en revanche de médiocres instruments pour raisonner sur l'avenir stratégique des différentes activités. Les outils de type portefeuille d'activités doivent donc les compléter.

2. Cycle annuel ou déclenchement en fonction des événements ?

Les processus de planification sont cycliques : ils se déroulent selon un calendrier fixe, généralement annuel. La recherche d'une meilleure réactivité conduit cependant à réviser la stratégie à chaque fois que se produit un événement majeur (surprise stratégique dans l'environnement, saisie d'opportunité du type acquisition, etc.).

3. Suivre la structure ou définir des voies transversales ?

✔ La solution la plus évidente consiste à faire suivre à la planification stratégique les cheminements définis par la structure existante. Chaque direction contribue à la planification dans le cadre de ses responsabilités.

4. Le rôle de la direction : *top-down* ou *bottom-up* ?

✔ La planification stratégique peut consister à fixer aux unités des objectifs généraux (croissance et rentabilité). Mais ce sont les unités opérationnelles qui déterminent le contenu des stratégies qui permettent d'atteindre ces objectifs. Le processus est alors dit *bottom-up*, ou **ascendant**, puisque le plan résulte de l'agrégation des plans des unités.

✔ Les choix fondamentaux peuvent aussi être arrêtés par la direction, selon un processus *top-down*, ou **piloté d'en haut**. Le choix entre le *top-down* et le *bottom-up* dépend du style de direction du président, mais est aussi fonction des problèmes rencontrés par l'entreprise. Les moments de forte perturbation conduisent à une plus forte centralisation.

5. Le champ de la planification stratégique

La planification doit-elle être exhaustive et définir des objectifs pour l'entreprise entière ? Ou doit-elle se concentrer sur des points soigneusement choisis ? Par exemple, une division qui fait face au déclin de son activité, ou un département qui constitue un pôle de développement prometteur mais incertain (les autres activités ne faisant pas l'objet d'une planification approfondie).

Ainsi, avant son acquisition par Alcan, Péchiney pratiquait une planification « sélective » portant sur les couples produits/marchés jugés sensibles tandis que les autres étaient abordés de façon plus rapide.

2 Les alternatives à la planification

Les critiques adressées à la planification portent sur son efficacité relative et sur ses modalités de mise en œuvre. Plus radicalement, certaines critiques reprochent à la planification de méconnaître le fonctionnement réel des entreprises. C'est en ce sens qu'ont été développés certains modèles qui mettent l'accent sur les mécanismes organisationnels de la prise de décision et de l'élaboration de la stratégie. La perspective s'inverse donc puisque la planification n'est plus conçue comme un processus surplombant l'organisation mais plutôt comme le résultat de processus organisationnels complexes.

À la planification concevant des grandes manœuvres stratégiques se substitue une approche de la stratégie comprise comme une tactique mêlant habileté et opportunisme. Dans cette perspective, la stratégie est comprise comme un travail progressif où l'intention et le résultat convergent petit à petit, se façonnant l'un l'autre. Elle s'éloigne de la planification rationnelle, claire et transparente. Elle doit s'arranger avec les impondérables, les contraintes organisationnelles et politiques, savoir profiter des opportunités ou se corriger. En quelque sorte, pour revenir à sa dimension artisanale, la stratégie devient stratagème.

2.1 L'incrémentalisme ou l'anti-planification

Dès les années 1960, se constitue une conception opposée à celle de la planification, issue de l'observation des décideurs politiques. Elle a été théorisée par Charles Lindblom[7], professeur de sciences politiques, sous le nom d'« **incrémentalisme disjoint** » (voir l'encadré Fondements théoriques suivant).

Le modèle de l'incrémentalisme disjoint est perturbant pour ceux qui voient la formulation et la conduite de la stratégie comme une conduite rationnelle et omnisciente. Il replie la stratégie sur une logique d'essais et erreurs, loin des grandes manœuvres stratégiques. Il existe pourtant des situations qui excluent toute pratique de planification, en particulier dans des secteurs où le rythme d'innovation est élevé.

> Dans les petites sociétés de la Silicon Valley, il n'est pas question de plans formalisés pour piloter une stratégie d'abord fondée sur le lancement de nouveaux produits, dont le succès ou l'échec se décide en quelques mois et dont la durée de vie est brève (dix-huit mois). Les dirigeants de ces *start-up* pilotent la stratégie par un style de direction non hiérarchique et très informel, permettant la circulation rapide de l'information et la réactivité[8].

Ces analyses nous conduisent à comprendre la stratégie telle qu'elle se réalise effectivement dans les entreprises comme un processus hybride alliant démarche planificatrice et opportunisme, savoir et savoir-faire, analyse et ingéniosité ou bricolage. En effet, dans la réalité de l'entreprise, la stratégie menée diffère généralement des intentions stratégiques initiales. Elle résulte d'une interaction entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente. Le résultat est donc, au moins en partie, imprévisible.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le modèle de l'incrémentalisme disjoint[1]

Selon Lindblom, le mode de décision préféré des hommes politiques ne s'inscrit pas dans le modèle de la décision comme calcul. Ce modèle suppose :

- que le décideur a une vue d'ensemble des problèmes et cherche à leur apporter une réponse globale. Or, les hommes politiques ne peuvent traiter qu'une partie des problèmes, séparément, l'un après l'autre (d'où le qualificatif de « disjoint ») ;
- que les problèmes sont clairement identifiables. Or la perception, l'interprétation, le degré de priorité, la nature des solutions envisagées sont très différents d'un acteur à l'autre ;
- que le décideur est capable de prévoir l'avenir et d'anticiper les conséquences de ses décisions. Or l'environnement est plein de surprises difficiles à anticiper.

Les décideurs adoptent donc une façon de décider adaptée à la situation dans laquelle ils se trouvent.

- Ils se donnent pour objectif général une modification modeste, assez peu différente

de la situation de départ.

- Ils ne formulent comme objectifs concrets que ceux qu'ils peuvent atteindre avec les moyens dont ils disposent.

- Quand ils étudient les solutions, ils se limitent à celles qu'ils connaissent ou maîtrisent.

- Ils évaluent les solutions sur la base de leurs effets immédiats par rapport à la situation de départ.

Ce modèle de l'incrémentalisme disjoint a aussi été qualifié de « **politique des petits pas** ». Cette méthode est adaptée à une situation de forte incertitude dans laquelle les décideurs ont des capacités d'action limitées face à des problèmes trop nombreux et trop complexes pour être traités analytiquement.

Cette approche permet aussi de pratiquer une correction rapide de trajectoire, en cas de mauvaise décision, ce qui n'est pas le cas dans la planification.

Ce modèle, adapté au monde politique, l'est-il pour les entreprises ? Il implique que les dirigeants soient avant tout pragmatiques et opportunistes. Dans cette perspective, le dirigeant cherche d'abord à saisir les opportunités et profiter des occasions pour faire passer des décisions. Son pragmatisme le conduit à suivre une démarche d'essais et erreurs.

---

1 Lindblom C.E., 1959 ; Braybrooke D. et Lindblom C.E., 1963.

2.2 Une tentative de synthèse : l'incrémentalisme logique du « dirigeant habile »

2.2.1 La double nature du dirigeant habile

L'« incrémentalisme logique » est conçu par James Brian Quinn[9] comme une description réaliste des processus de formulation stratégique. Pour cela, il articule, d'une part, les modèles de l'analyse stratégique et des **systèmes formels de planification** et, d'autre part, les modèles de type politique renvoyant à une **conduite pragmatique** mêlant négociation politique et démarche d'essais et d'erreurs.

Pour Quinn, l'incrémentalisme logique peut être caractérisé par quatre points :

1 La formulation de la stratégie s'effectue à travers plusieurs sous-systèmes qui rassemblent des « joueurs » autour d'un « problème » : lancement de produit, acquisition,

diversification ou recentrage, développement international, relations avec l'État, accès aux capitaux, relations sociales, changements de structure, etc.

2 Chaque sous-système s'appuie sur des approches analytiques. Mais chacun a sa propre logique et connaît un processus de déroulement particulier, de telle sorte que les sous-systèmes simultanément actifs sont rarement en phase.

3 Chaque sous-système rencontre les limites et les contraintes posées par les autres sous-systèmes. La stratégie globale de l'entreprise, confrontée aux interactions mutuelles des sous-systèmes, se dessine donc de manière à la fois logique (dans le sous-système) et incrémentale (l'interaction entre sous-systèmes).

4 Entre les mains d'un dirigeant habile, cette approche constitue une technique de management orientée, efficace et proactive, conduite pour améliorer et intégrer les aspects analytiques et comportementaux qu'implique la formulation de la stratégie.

Le processus décrit par Quinn relève bien de l'incrémentalisme puisqu'il y a **fragmentation de la stratégie** en une série de choix partiels et découplage, notamment temporel, entre ces choix puisque les sous-systèmes suivent souvent des calendriers différents. Mais cette démarche incrémentale est aussi logique, car elle présente un mélange de rationnel et de politique, d'analytique et de comportemental, de formel et d'informel ainsi qu'un contrôle des processus par un intégrateur (le dirigeant habile).

Ce cadre laisse place à de grandes variations possibles dans le degré de fragmentation et de découplage, l'importance des aspects analytiques, le degré et les moyens de contrôle par le dirigeant. Selon Quinn, trois groupes de facteurs déterminent ces variations :

- la culture et « l'héritage » historique de l'entreprise ;
- l'environnement qui exerce un nombre plus ou moins grand de pressions sur l'entreprise, d'intensité plus ou moins élevée, à un horizon temporel plus ou moins proche et variable ;
- la structure de l'organisation et le style de management.

Quinn propose d'identifier trois phases dans le processus de formulation de la stratégie : lancement, activation et consolidation.

Dans la phase de **lancement**, qui correspond à la perception et à la définition des problèmes ainsi qu'aux premiers embryons d'action, les solutions envisagées sont multiples mais encore peu étayées. Dans la phase d'**activation**, les actions stratégiques se construisent graduellement, en fonction des événements, des opportunités qui permettent de concrétiser un projet jusque-là vaguement formulé. L'essentiel de cette phase est la construction des accords internes sur les actions stratégiques possibles. Dans la phase de **consolidation**, les stratégies en formation sont matérialisées par attribution de ressources matérielles, confirmation des responsables, mise en place des structures, manifestations symboliques. Un certain nombre d'engagements sont pris, lesquels entraînent la mobilisation des équipes.

Cette description soulève plusieurs questions :

- Comment, par quels moyens, le dirigeant arrive-t-il à piloter la stratégie ?
- La fragmentation des choix stratégiques pose le problème des objectifs stratégiques : comment sont-ils fixés ?
- À quoi servent les systèmes formels de planification dans ce processus ?

2.2.2 Comment piloter la trajectoire stratégique ?

Selon Quinn, le dirigeant dispose d'un pouvoir qui lui permet de contrôler le processus de décision et donc de peser significativement sur la stratégie globale de l'entreprise. Mais l'usage de ce pouvoir est délicat et la qualité du résultat dépend de l'habileté du dirigeant. La **sélection des hommes** et la **détermination des structures** sont deux éléments du pouvoir du dirigeant. En procédant à des nominations, en modifiant les attributions de responsabilités, en créant des unités organisationnelles, le dirigeant sélectionne les solutions, les projets, les potentialités d'action dont ces hommes sont porteurs et que ces unités concrétisent. Quinn note que l'**impact symbolique** de ces mesures est considérable : elles signalent dans l'entreprise les « lignes » adoptées par la direction. Toutes ces mesures permettent au dirigeant de contrôler les équilibres de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, de constituer des coalitions ou d'en défaire en organisant une compétition interne.

Mais comment le dirigeant peut-il maîtriser ces manipulations complexes d'hommes, de structures et de thèmes ? Possédant une vue d'ensemble de l'entreprise et des sous-systèmes, le dirigeant a une position d'intégrateur. Cette position n'est effective que si l'information parvient jusqu'au dirigeant et s'il dispose d'un **instrument d'intégration**. La recherche de l'information s'effectue à travers un système formel ainsi qu'à travers un réseau informel que le dirigeant a construit. Ensuite, selon Quinn, le dirigeant opère par essais-erreurs, expériences, tri progressif. Son action s'accommode d'inflexions selon les opportunités et les conjonctions favorables d'événements. Le processus de décision mêle donc formalisme, opportunisme et incrémentalisme.

2.2.3 Du bon usage des objectifs

Pour Quinn, les buts sont un élément symbolique contrôlé par le dirigeant pour orienter l'action de l'entreprise. En d'autres termes, ce qui compte est autant l'usage qui est fait du but que son contenu explicite. Au contraire des doctrines traditionnelles du management, qui recommandent de définir des buts précis et d'en surveiller la réalisation, le dirigeant habile définit surtout des buts implicites et non chiffrables.

Fixer des buts précis n'est pas exclu mais peut réduire la créativité, accentuer les oppositions ou restreindre la flexibilité. En revanche, des buts vagues et peu mesurables permettent de susciter le consensus sur les points essentiels. Toutefois, recourir aux buts précis pour marquer un changement majeur est parfois utile.

Quinn admet l'existence des objectifs mais ceux-ci n'ont pas la cohérence des systèmes planifiés. Leur ambiguïté génère un large éventail de réponses dans l'organisation et le dirigeant

sélectionne les réponses qui lui paraissent pertinentes, ce qui permet de modifier les buts initiaux et d'en introduire de nouveaux. La transformation de l'entreprise s'effectue ainsi par activation progressive d'objectifs définis au fur et à mesure.

2.2.4 L'utilité informelle des systèmes formels de planification

Selon Quinn, les **systèmes formels de planification** (SFP) présentent de nombreux défauts : ils privilégient les critères financiers, ou du moins quantitatifs, avec pour conséquence d'éliminer les options qui se prêtent mal à la quantification et de négliger les synergies entre les projets ; ils éliminent d'emblée les innovations significatives, qui impliquent une révision des critères de choix et des objectifs.

Mais le SFP a aussi l'avantage de créer un réseau de communication, de diffuser l'information stratégique et de guider les opérationnels. Il fournit aussi un moyen systématique d'évaluation et d'ajustement des budgets annuels ; il protège les engagements à long terme des dérives budgétaires et permet la coordination des changements décidés. C'est donc, selon Quinn, un instrument de coordination et d'intégration assurant le relais entre choix stratégiques et décisions opérationnelles.

Quinn critique implicitement la logique des portefeuilles d'activités en soulignant que l'allocation de ressources doit se faire en référence à un projet global articulé autour de quelques thèmes cohérents, et non en fonction du seul rapport coût/avantage de chaque thème pris isolément. Face aux tenants des modèles d'optimisation, il rappelle que la « bonne » stratégie doit préserver une flexibilité qui permette de saisir les opportunités ou de réagir à des événements imprévus, et qu'elle doit intégrer le coût de cette flexibilité. Une bonne stratégie doit en effet contenir la possibilité de revoir les objectifs.

L'incrémentalisme logique combine donc l'approche analytique-planificatrice et l'approche politico-comportementale tout en présentant le dirigeant comme intégrateur et gestionnaire de l'ambiguïté.

Les démarches que nous avons présentées, en particulier celles de la planification et de l'incrémentalisme, visent à favoriser l'adaptation et la transformation de l'entreprise. L'enjeu pour celle-ci est de surmonter les rigidités qui s'installent avec le temps et d'introduire un renouvellement qui prévienne les crises graves pouvant déstabiliser l'entreprise. Pour le dirigeant, il s'agit de façonner les conditions matérielles (les allocations de ressources), organisationnelles (les structures, les systèmes de gestion), cognitives (les idées, les compétences, les systèmes de pensée), psychologiques (l'implication, le *leadership*, l'imaginaire), politiques (les alliances, les arbitrages, les encouragements, les sanctions) qui produiront une action stratégique suffisamment ordonnée pour préserver la stabilité de l'entreprise – notamment avec un niveau de performance acceptable – mais suffisamment originale pour la régénérer en permanence.



Netflix : une stratégie évolutive

Netflix, fondée en 1997 par Reed Hastings dans les premières années du Web, est un exemple emblématique d'une approche stratégique de rupture à la fois avec les modèles existants mais aussi avec son propre *business model*, et cela dans un laps de temps court.Le projet reposait à l'origine sur plusieurs ruptures stratégiques par rapport au marché traditionnel.

L'idée initiale de Reed Hastings consistait à proposer une location pour une durée illimitée de DVD sur Internet. La première rupture consistait à parier sur le fait que la location de DVD allait se substituer à celle des cassettes VHS, ce qui n'était pas une évidence car ce marché se trouvait à son apogée au milieu des années 1990. Le second pari était que le e-commerce pourrait être un canal de distribution alternatif important au commerce physique, qui représentait alors la seule possibilité existante pour se procurer un film en location. La troisième innovation concernait le modèle de génération du chiffre d'affaires. La pratique généralisée consistait à facturer chaque location de cassette VHS pour une durée limitée. Netflix a proposé un abonnement mensuel permettant la location de trois DVD pour une durée illimitée. Enfin, très rapidement, Netflix utilise un algorithme, « Cinematch », pour optimiser la rotation de ses stocks de DVD, tout en répondant au mieux aux besoins de ses clients. Cet algorithme permet de proposer des titres dans la lignée des goûts constatés en analysant l'historique de location, tout en mettant en avant des DVD effectivement en stock.

En dépit de cette stratégie visionnaire, l'entreprise connaît des premières années chaotiques, avec des pertes importantes. L'entreprise n'entre en bourse qu'en 2002 et n'atteint son millionième abonné qu'en 2003, six ans après sa création. Par ailleurs, en 2007, le marché de la location de DVD est menacé par de nombreux acteurs qui développent la diffusion de films en *streaming*. Les principaux opérateurs de télécommunication commencent ainsi à proposer des films à la demande (VOD) ; Apple domine la vente de films en *streaming* à l'unité avec iTunes et Amazon prépare même sa propre offre. Hastings doit réinventer le modèle de Netflix et positionne l'entreprise sur le marché du *streaming* et introduit trois nouvelles innovations stratégiques.

La première innovation consiste à intégrer le traitement massif de données (*Big Data*) à toutes les dimensions de l'entreprise. Ceci concerne évidemment le management de la relation client (« CRM ») et la recommandation dynamique de contenus. Les préférences du client sont évaluées au travers de sa consommation historique, mais également en fonction de sa navigation sur le Web, de l'interface utilisée (ordinateur, smartphone, télévision connectée, etc.) ou du moment de la journée où il visionne des films. Le rapprochement des goûts du client avec ceux de typologies de consommateurs ressemblants permet de proposer les contenus les plus appropriés. Ainsi, 75 % des choix seraient faits grâce aux

recommandations et non pas au moteur de recherche interne.

L'acquisition de contenus auprès des Majors représentait une charge très lourde pour Netflix, si bien que Hastings a décidé d'investir massivement dans la production de ses propres contenus. Le logiciel d'analyse des usages des clients a aussi facilité la création de contenus originaux. Le succès de la série *House of Cards* s'est appuyé sur l'analyse des comportements des consommateurs et de leurs préférences (acteurs, types d'intrigue, contexte, etc.). Netflix a produit d'autres séries comme *Orange Is the New Black* et, prochainement en France, *Marseille*. Pour 2016, cinq milliards de dollars devraient être investis dans l'autoproduction de contenus, ce qui représente un montant équivalent au chiffre d'affaires prévisionnel de l'exercice. C'est donc aussi une stratégie périlleuse si ces investissements ne se traduisent pas par des succès d'audience.

Par ailleurs, Netflix a misé très tôt sur un déploiement international rapide, l'entreprise pariant sur sa présence dans 190 pays en 2016. L'essentiel de sa croissance est d'ailleurs réalisé à l'international.

Fin 2015, Netflix comptait 75 millions de clients partout dans le monde. L'entreprise représente désormais à elle seule 36,5 % de toute la bande passante consommée par les utilisateurs nord-américains sur le Web en prime-time. Valorisée à 43 milliards de dollars (17 fois plus que TF1), l'entreprise de Hastings ambitionne maintenant un *leadership* mondial, non seulement sur la diffusion, mais également sur la production de contenus. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

Pourquoi peut-on qualifier la stratégie de Netflix d'évolutive plutôt que de stratégie de rupture ?

3 Le changement stratégique

La stratégie effective, telle qu'elle se déploie dans l'entreprise, résulte d'une interaction entre une **stratégie délibérée** et une **stratégie émergente**. Avec le temps, la stratégie se matérialise dans l'entreprise et se structure en fonction des objectifs, des allocations de ressources, des responsabilités assignées. Elle se cristallise donc dans l'organisation et, avec le succès, s'entretient lors d'une longue période de reproduction et de renforcement.

Mais cette cohérence peut être remise en question à l'occasion de changements dans l'environnement et d'une inadéquation croissante entre la stratégie suivie par l'entreprise et les évolutions du marché et des concurrents. S'ouvre alors un épisode d'instabilité qui peut donner lieu à un **changement révolutionnaire**, bien différent des ajustements incrémentaux. On peut donc distinguer un modèle de changement stratégique alternant des phases de reproduction, de renforcement ou d'ajustement et des périodes, plus courtes mais plus violentes, de révolution et

de changement radical.

3.1 Stratégie délibérée et stratégie émergente

On a souvent conçu les intentions stratégiques comme rationnellement élaborées et formalisées en fonction des outils de l’analyse. Mais toutes ces intentions ne se réalisent pas nécessairement en raison de contraintes organisationnelles. De plus, des actions non prévues peuvent venir s’ajouter au plan initial, formant une stratégie émergente. C’est la combinaison de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente qui forme la **stratégie réalisée**[10]. Celle-ci ne correspond donc que très imparfaitement à la stratégie délibérée, elle-même issue, mais en partie seulement, des intentions stratégiques des dirigeants.

Ainsi, les changements qui surgissent dans l’environnement conduisent fréquemment à la révision des choix stratégiques. Par exemple, le fléchissement du marché peut conduire à différer des projets d’expansion. Les difficultés d’élaboration d’une norme technique peuvent aussi hypothéquer le plan de développement d’une technologie nouvelle pourtant annoncée comme prometteuse.

> En 2013, le rejet ou le report par la FDA (autorité sanitaire américaine) de deux nouveaux traitements contre le diabète, le Tresiba et le Ryzodeg, a fait chuter le cours de Bourse du laboratoire danois Novo et l’a conduit à repenser sa stratégie.

Des processus internes peuvent aussi distordre ou empêcher la mise en œuvre de la stratégie : la sous-estimation des compétences nécessaires pour mener le plan prévu, le changement inattendu d’un manager ou le départ d’un dirigeant peuvent ruiner une opération pourtant soigneusement mise au point, comme une fusion ou une entrée sur un marché étranger. À ce processus de réalisation partielle des intentions stratégiques se mêle le développement d’une stratégie émergente qui est également le fruit des circonstances et des processus internes.

> Le Viagra, lancé par Pfizer en 1998, est né de l’échec d’un programme sur le traitement de l’hypertension. Les essais cliniques de la molécule étaient décevants. Cependant, certains patients mentionnaient des effets érectiles inattendus et réclamaient la poursuite du traitement. Pfizer alloua donc de nouvelles ressources pour développer la recherche dans cette direction. Le médicament connut un énorme succès[11].

La stratégie effective peut donc parfois fonder son succès sur la chance ou des circonstances heureuses qu’il faut savoir ensuite exploiter. C’est ce que l’on nomme la **sérendipité**. Dans cette perspective, des innovations développées de manière marginale dans une entreprise peuvent avoir des effets majeurs sur sa stratégie en dehors des axes stratégiques officiellement définis[12]. La stratégie émergente se transforme alors en un processus actif de « **stratégisation** »[13]. Certaines firmes essaient de provoquer ces événements bénéfiques en concevant des structures d’incitation qui favorisent l’innovation.

> Intel en est un exemple. Depuis trente ans, environ 30 % des ressources allouées au développement technologique par la firme ont été consommées sur des initiatives autonomes, en dehors de la stratégie officielle[14]. Le rôle du dirigeant est alors de reconnaître et développer les initiatives intéressantes et de les articuler avec la stratégie officielle.

Cette dimension émergente de la stratégie peut être analysée en fonction des travaux sur la

théorie du chaos qui montrent que des événements fortuits, et apparemment non significatifs, peuvent influencer fortement les développements futurs. C'est le célèbre « effet papillon ». La théorie de l'évolution, quant à elle, stipule que les mutations génétiques se produisent par hasard et que seules celles qui survivent à la sélection naturelle persistent. L'évolution ne découle donc pas de l'adaptation des espèces au milieu mais d'une infinité de phénomènes fortuits qui créent des formes de vie nouvelles, la plupart du temps non viables, mais parmi lesquelles une minorité est capable de subsister.

Path dependence : la stratégie contrainte par elle-même

On traduit souvent *path dependence* par « dépendance de sentier », ce qui est une traduction littérale peu claire. Il serait mieux de parler de l'**influence du cheminement ou de la trajectoire**. On dit qu'un processus est *path dependent* (influencé par sa trajectoire) lorsque les circonstances ou les choix passés peuvent empêcher certaines évolutions de se produire dans le futur. L'idée centrale est que, même si les circonstances ont complètement changé, les décisions qui ont été prises dans le passé limitent les options qui s'offrent au décideur pour le futur.

Les économistes ont développé le concept de *path dependence* pour expliquer l'adoption de certaines technologies et l'évolution de certaines industries qui semblent contredire l'idée d'optimisation économique[1].

Au lieu d'atteindre l'équilibre économique optimal que prédit la théorie classique, certains processus débouchent en effet sur des équilibres imparfaits qui ne peuvent s'expliquer que par le cheminement qui a été suivi pour en arriver là. La persistance sur nos ordinateurs des fameux claviers QWERTY ou AZERTY hérités des machines à écrire, que nous utilisons toujours malgré leur infériorité technique par rapport à d'autres dispositions possibles des touches, est un exemple de déterminisme technique. À l'origine, sur les machines à écrire mécaniques, les touches avaient été disposées de manière à écarter les lettres qui se suivent fréquemment dans les mêmes mots, pour éviter que les tiges de la machine ne s'emmêlent et ne se bloquent. Cette contrainte a été conservée parce que la majorité des utilisateurs était habituée à ces claviers.

En ce qui concerne le changement stratégique, le concept de *path dependence* est très pertinent. Par exemple, les décisions d'embauche ou d'investissement qu'a prises une entreprise il y a dix ans ont une influence très forte sur les décisions qu'elle peut prendre maintenant, même si les circonstances ont complètement changé : le personnel en place, la nécessité de rentabiliser les investissements passés, la trajectoire technologique effectuée, conditionnent très fortement la stratégie future. Aucune entreprise ne peut échapper au déterminisme du cheminement et celui-ci n'est pas une preuve d'irrationalité, car les choix passés ont pu être faits de manière parfaitement rationnelle dans leur contexte de l'époque. En faisant ces choix, l'entreprise a alors rendu certains choix futurs impossibles. Chaque décision stratégique limite donc la capacité future de l'entreprise à changer de stratégie.

1 Arthur W. B. 1994 ; Liebowitz S. J. et Margolis S. E., 1995.

La **stratégie réalisée** apparaît comme la résultante de différentes trajectoires et de mouvements conjoints. Certains sont marqués par une volonté ferme et organisée, d'autres s'imposent bon gré mal gré, d'autres enfin ne procèdent pas d'une intention préalable, mais sont « récupérés » de manière positive. Certains trouvent leur dynamique dans une impulsion initiale, d'autres apparaissent de manière incidente, d'autres encore font soudainement irruption (voir la figure 18.2).

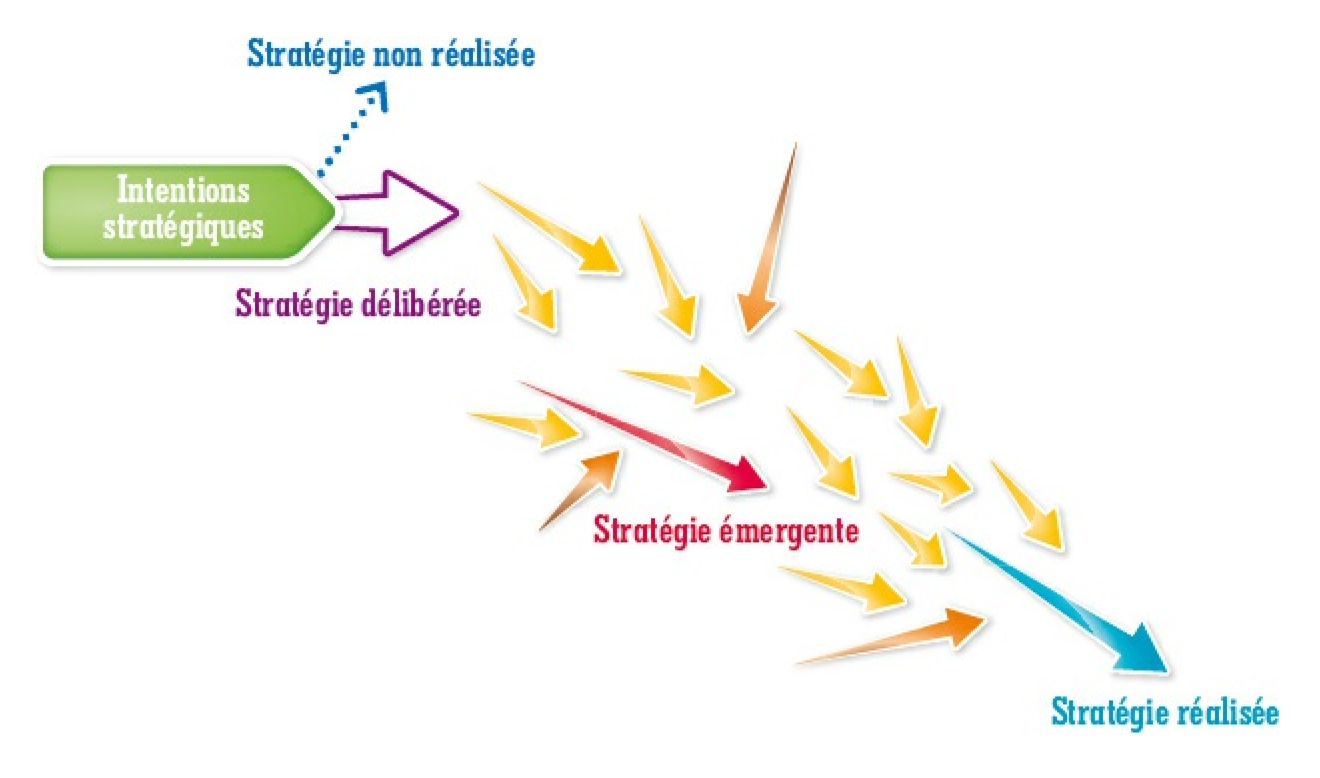


Figure 18.2 **La formation de la stratégie**

3.2 Reproduction et révolution stratégiques

Le processus que nous venons de décrire laisse penser que les entreprises intègrent le changement et s'adaptent en permanence. En réalité, l'étude des trajectoires stratégiques des entreprises[15] permet de constater que les organisations connaissent des phases prolongées de relative stabilité, entrecoupées de brefs bouleversements. Pendant les phases de stabilité, les actions stratégiques sont marquées par une logique dominante et s'enchaînent de manière cohérente, sans remise en cause majeure. Quand la logique dominante n'est plus en phase avec le contexte interne et externe de la firme, l'entreprise est amenée à rompre avec cette logique dominante, ou à disparaître. Dans les phases de rupture, l'entreprise adopte une réorientation drastique qui a de profondes répercussions sur l'ensemble de l'entreprise. Celle-ci vit alors une révolution stratégique.

3.2.1 La reproduction stratégique : l'influence de la logique dominante

La **logique dominante**[16] de l'entreprise est présente partout au sein de l'organisation. Elle se traduit par la domination de certaines représentations concernant l'environnement concurrentiel de la firme[17] et son évolution, sur les capacités et les forces de l'entreprise. Les managers

adhèrent donc à un cadre de réflexion qui inspire leur action[18], leurs analyses et les aide à interpréter des informations multiples et souvent ambiguës.

CONTROVERSE

Équilibre ponctué ou changement continu ?

Le modèle de formation de la stratégie en deux phases, reproduction et révolution, est une alternative au modèle classique du changement gradué. Dans ce dernier, les dirigeants réorientent la stratégie chaque fois qu'il est nécessaire, afin de l'adapter aux évolutions de l'environnement. Ils s'appuient pour cela sur les techniques de planification classiques.

Le modèle reproduction/révolution et celui de logique dominante cherchent à rendre compte des insuffisances des dirigeants dans leur capacité à être vigilants et clairvoyants, et de l'inertie qui enferme les entreprises dans un élan donné. Ils rejoignent l'idée plus générale que les systèmes sociaux changent selon un mode à deux temps, l'un lent et progressif, l'autre rapide et radical. Ce modèle général est dit « **modèle de l'équilibre ponctué** »[1]. Des phases d'équilibre dynamique sont interrompues, « ponctuées » par des épisodes de reconfiguration du système.

Néanmoins, en ce qui concerne la stratégie, certains chercheurs comme Brown et Eisenhardt observent que ce modèle postule une certaine **passivité des entreprises**[2]. Or, les entreprises peuvent se donner les moyens de suivre l'évolution de l'environnement, même quand celui-ci pose des problèmes aigus d'interprétation et d'anticipation qui disqualifient les outils classiques de planification. Ainsi, au lieu de seulement chercher à « suivre le rythme » des changements, les entreprises peuvent essayer de « donner le rythme » de ce changement, par exemple, en programmant un renouvellement systématique des produits. Ce n'est plus le marché (ou la technologie) qui donne le signal à l'entreprise pour décider s'il faut ou non lancer un nouveau produit. Les firmes performantes s'attachent à gérer un flux continu de nouveaux produits. Bien entendu, il faut que le rythme choisi par l'entreprise soit compatible avec l'évolution de l'environnement. S'il est trop rapide, les coûts de développement seront trop élevés par rapport aux avantages concurrentiels obtenus. Enfin, il faut que l'entreprise mette en place des systèmes de management qui encadrent les actions des managers et leur allouent les ressources nécessaires[3].

Les firmes, suggèrent Brown et Eisenhardt, sont capables de produire un changement continu. Alors que la théorie de l'équilibre ponctué apparaît comme une critique de la vision gradualiste du changement stratégique, les travaux sur les secteurs en évolution rapide aboutissent à une sorte de double paradoxe : le changement continu, difficilement accessible dans les environnements stables, peut être atteint dans les environnements instables, c'est-à-dire là où il semble *a priori* le plus difficile à atteindre.

1 Gersick C.J.G., 1994.

2 Eisenhardt K.M. et Behnam N.T., 1995 ; Brown S.L. et Eisenhardt K.M., 1997.

3 Howard-Grenville J.A., 2005.

Ce cadre de réflexion est structuré par la culture et la structure de l'entreprise ainsi que par les compétences accumulées tout au long de son histoire. L'exploitation de ces compétences permet de produire des actions de manière à la fois performante (on sait ce que l'on fait) et économique (on s'appuie sur des acquis et l'on est plus rapide). De plus, les représentations et le comportement l'entreprise sont aussi guidés par les succès passés. Les actions stratégiques passées qui ont été couronnées de succès sont perçues comme des exemples d'actions pertinentes et à reproduire. Les représentations dominantes s'incarnent aussi dans la répartition du pouvoir dans l'entreprise, ce qui conduit parfois à marginaliser des représentations dérangeantes.

Ces différentes logiques sont donc le résultat de l'histoire de l'entreprise, elles façonnent son comportement et expriment une certaine cohérence.

3.2.2 Le changement stratégique empêché par la logique dominante

Si la logique dominante traduit une cohérence et guide la trajectoire stratégique de l'entreprise, elle peut aussi conduire l'entreprise à adopter des comportements inadaptés.

Le système de représentations et la culture de l'entreprise peuvent conduire à ignorer des informations importantes et à persister dans des conceptions qui ne sont plus en phase avec le contexte (par exemple, ignorer l'émergence de nouveaux concurrents, de produits de substitution ou de nouvelles technologies). Elle conduit à « voir ce que l'on croit », ce qui est en conformité avec la logique de représentation, plutôt que ce qui est. Ainsi, la logique dominante d'Arcelor a empêché ses dirigeants de percevoir le danger représenté par des concurrents issus des pays émergents et fabriquant des aciers de moins bonne qualité.

L'exploitation des compétences accumulées peut empêcher leur renouvellement et l'émergence de nouvelles compétences. Ce processus d'exploration[19] nécessite une remise en cause et implique des investissements. De même, la logique du succès conduit à répéter par analogie des actions passées en négligeant les différences de contexte, ce qui peut déboucher sur des échecs lourds de conséquence pour l'entreprise. Enfin, la logique du pouvoir tend à maintenir en place des dirigeants ou des coalitions qui écarteront ceux qui proposent des actions innovantes.

> Le développement de la première gamme d'appareils photos digitaux de Kodak, pourtant décidé par les dirigeants de l'entreprise, a été retardé par la mauvaise volonté d'une grande partie des ingénieurs, chimistes pour la plupart, qui voyaient dans cette nouvelle technologie une menace pour leur influence dans l'entreprise.

Prise dans la cohérence de la logique dominante, l'entreprise peut donc devenir prisonnière de sa trajectoire ou être victime d'une **dérive stratégique**[20]. Elle reste ce qu'elle est, se contente de ce qu'elle sait faire, ne change pas son organisation et s'avère incapable de changer

de stratégie. Les actions de l'entreprise perdent progressivement de leur pertinence : les échecs se multiplient alors mais leur importance est minimisée, leur cause est attribuée à des circonstances extérieures et l'entreprise n'en tire pas d'enseignement utile[21]. Même si des signes inquiétants apparaissent, l'interprétation de ces signes est conditionnée par les modes habituels de raisonnement. Les managers rejettent les signaux qui dissonnent avec la logique dominante. Et lorsque les entreprises réagissent, elles le font en cherchant le plus longtemps possible à préserver leur stabilité[22]. Parfois même, au lieu de changer de stratégie, elles préfèrent se replier sur ce qu'elles savent faire le mieux et renforcent ainsi leur logique dominante.

Logique	Représentations	Compétences	Actions
Définition	Système de pensée organisant l'interprétation des informations et les jugements	Exploitation des compétences acquises pour développer l'action stratégique	Pertinence des actions évaluée à l'aune de leur succès passé
Tendance induite	Voir ce que l'on croit	Faire ce que l'on sait faire	Refaire ce que l'on fait
Avantage	Réduction de l'ambiguïté, coordination, engagement	Moyens peu coûteux	Justification aisée des actions
Risque	Distorsion des informations ; aveuglement	Non-renouvellement des compétences	Ignorance des changements du contexte
Prévention	Réinterprétation des informations et questionnement sur les croyances	Exploration : investissement dans le développement de nouvelles compétences	Expérimentation ; apprentissage à partir des échecs

Tableau 18.1 **Les différentes facettes composant la « logique dominante »**

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le processus d'escalade (*escalation of commitment*)

L'escalade de l'engagement (en anglais : *escalation of commitment* selon Barry M. Staw[1]) est la tendance à poursuivre une action, alors même que celle-ci ne produit pas les effets désirés, parce qu'on ne veut pas se résoudre à « perdre » les ressources (temps, argent…) que l'on a déjà consacrées à cette action. Il ne s'agit pas d'une erreur ou d'un aveuglement mais plutôt d'une **persistance dans les choix** et les ressources engagées.

Les entreprises sont le lieu de phénomènes d'escalade. Les décideurs s'engagent dans l'action avec certaines attentes de résultat. Cet engagement et ces attentes sont publics : ils sont matérialisés par des objectifs, des plans, etc. Lorsque les premiers résultats sont décevants ou négatifs (par exemple, un retard dans le développement du produit, des tests médiocres auprès des clients potentiels ou des performances techniques insuffisantes), l'**attachement psychologique** des décideurs au projet les pousse à persister.

À ce stade, ne pas s'arrêter au premier obstacle est une décision rationnelle. Avec des efforts supplémentaires, on peut espérer résoudre les difficultés. La décision de poursuivre engage donc de nouvelles ressources, en temps, en moyens financiers, en hommes alloués au projet, etc. Les difficultés sont minorées puisqu'elles sont vues comme temporaires. Si la situation ne s'améliore pas, s'ouvre alors la question de l'abandon. Les décideurs doivent alors se justifier face aux parties prenantes internes ou externes. Pour ceux qui travaillent sur le projet, employés, mais aussi fournisseurs ou clients, l'abandon peut signifier un risque de perte d'emploi ou de difficultés personnelles. Les différents acteurs peuvent avoir intérêt à ce que le projet se poursuive même en l'absence de résultats probants, tandis que d'autres persistent à croire que moyennant quelques rallonges budgétaires, il aboutira.

Le processus d'escalade de l'engagement est donc un phénomène complexe qui fait intervenir des facteurs du calcul rationnel, des facteurs psychologiques et psychosociaux, des facteurs organisationnels et des facteurs politiques[2].

1 Staw B.M., 1976.
2 Staw B.M., 1997.

Le mini-cas Polaroid suivant montre une tentative d'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement technologique, avec l'apparition de l'imagerie numérique.

MINI-CAS d'entreprise



Polaroid

En février 2008, Polaroid a annoncé la fin de la fabrication des films pour ses appareils photographiques instantanés même s'il existait encore des amateurs et des professionnels utilisant cette technologie analogique, alors même que la photographie numérique s'était imposée.

• L'âge d'or de Polaroid

Mais l'histoire de Polaroid est jouée depuis 2001, date de sa faillite et de sa reprise par divers investisseurs. C'est la fin d'une entreprise innovante, qui a connu un succès mondial grâce à la photographie instantanée. Polaroid a été fondé en 1937 et connaît le succès en 1948 avec le lancement du premier appareil à développement instantané. Plus besoin d'envoyer le film pour développement et tirage, plus d'attente : on peut voir immédiatement la photo que l'on vient de prendre. C'est le début d'une période de croissance et de richesse exceptionnelles. Entre 1948 et 1978, les ventes croissent en moyenne de 23 % par an, et les profits de 17 %, tout comme le cours de l'action. En 1976, suite à un procès, Polaroid réussit à évincer Kodak du marché de la photo instantanée sur lequel il règne alors sans partage.

À l'époque, Polaroid est dirigé par son fondateur, E. Land, qui partage avec les membres de l'équipe dirigeante plusieurs croyances fondamentales :

– La foi en la technologie : ce n'est pas le marché qui dicte ce que doit faire l'entreprise, mais l'entreprise qui crée son marché.

– L'ambition : les projets qui paient sont des projets de grande ampleur ; inutile de perdre du temps et de l'argent dans des petites améliorations à la marge.

– La valeur du développement instantané : les utilisateurs veulent des « vraies » photos.

– La valeur de la qualité photographique : les films Polaroid doivent proposer une qualité comparable à celle produite par les films classiques.

– L'argent se gagne sur les films (les consommables) : les appareils servent avant tout à faire consommer des films.

• La révolution numérique

Au début des années 1980, la révolution numérique se profile. Le nouveau dirigeant, qui remplace E. Land en 1980, en est conscient. Polaroid consacre une part considérable de ses ressources au développement de technologies numériques. Des spécialistes sont embauchés pour poursuivre deux projets majeurs. Le premier, *Printer in the Field*, est un appareil photo numérique qui produirait instantanément une sortie sur papier de la photo. Le second, Helios, est un système destiné aux radiologues qui doit se substituer aux rayons X. Ces

projets sont cohérents par rapport aux croyances de l’équipe dirigeante : des innovations technologiques majeures, nécessitant un engagement de longue durée, maintenant le concept d’image physique disponible instantanément. Enfin, ils permettent des marges sur les consommables et non sur les matériels.

Grâce à ces efforts, en 1990, Polaroid dispose de compétences considérables dans les technologies d’imagerie digitale et a un avantage sur ses concurrents. À titre d’exemple, Polaroid était capable de produire des images de 1,9 million de pixels, alors que les concurrents ne dépassaient pas les 500 000. Cependant, l’entreprise avait négligé d’autres investissements cruciaux, tels que la capacité industrielle à fabriquer des composants électroniques à faible coût ou le développement rapide de produits et s’en tenait à son réseau de vente traditionnel. Entre 1980 et 1985, après trente ans de croissance des ventes à deux chiffres, le chiffre d’affaires stagne. Ceci entraîne une altération du système de croyances : la foi en la technologie comme force créatrice du marché se transforme progressivement en une attention au marché et une approche plus soucieuse des besoins des consommateurs.

En 1990, les activités concernant l’imagerie électronique sont regroupées dans une division spécifique. Celle-ci est composée d’employés récemment embauchés et des frictions apparaissent. La nouvelle division abandonne le projet *Printer in the Field* au profit d’un concept d’appareil numérique à haute définition et à usage professionnel – sans tirage instantané (sinon comme accessoire). Dès lors qu’il n’y a plus de film, donc plus de consommable, ce projet est en contradiction avec le *business model* traditionnel. Habitués à des marges de 70 % sur les films, les dirigeants de Polaroid ne sont pas enthousiasmés par les 38 % de marge prévus pour ce produit. De plus, c’est se priver des compétences techniques de Polaroid sur les films et la chimie. Annoncé en 1992, le PDC-2000 ne sort qu’en 1996. Il affronte alors plus de 40 concurrents et ne bénéficie pas d’une force de vente dédiée. En 1997 sort un PDC-3000, mais le produit est bientôt abandonné.

Bien que Polaroid dispose de toutes les compétences nécessaires, les possibilités de développement d’imprimantes à jet d’encre ou par sublimation thermique ne sont pas explorées, car elles vont à l’encontre de la croyance selon laquelle la qualité d’image doit être maximale pour séduire le public. Seul le projet Helios a les faveurs de la direction générale. Le système est lancé en 1993, mais c’est un échec, en raison notamment d’une distribution inadaptée. L’activité est cédée en 1996.

• Nouvelle équipe, nouvelles croyances

Arrive alors un nouveau dirigeant, le premier à être recruté en dehors de l’entreprise. Il renouvelle presque entièrement l’équipe dirigeante et déclare: « *Nous ne sommes pas là pour obtenir le maximum de brevets, ni pour publier le maximum d’articles de recherche, ni pour voir combien de choses on peut inventer* ». Les dépenses de R&D sont diminuées, celles de marketing sont augmentées. Le développement rapide de nouveaux produits et leur mise rapide sur le marché deviennent le nouveau credo, effaçant la croyance en la vertu des projets de longue haleine. Ainsi, Polaroid lance une ligne d’appareils-jouets. Néanmoins, les autres croyances demeurent inchangées : « *Qui sommes-nous ? À quoi sommes-nous*

bons ? Nous sommes bons quand nous faisons des images instantanées. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui savent faire ça… ».

En 2001, Polaroid dépose son bilan. L'entreprise est reprise puis revendue. Elle devient essentiellement une marque. Les usines du Massachusetts qui, dans les années 1970, employaient 15 000 personnes à la fabrication de films, ferment en 2008. Elles ne comptaient plus que 150 employés. ■

Sources : Tripsas M. et Gavetti G., 2000 ; Datamonitor, 2008 ; The Boston Globe, 8 fév. 2008.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quelles sont les croyances qui empêchent Polaroid de réussir le tournant du numérique ?

2. Comment ces croyances provoquent-elles l'échec des deux nouveaux projets (appareil numérique à haute définition et à usage professionnel ; système destiné aux radiologues et se substituant aux rayons X) ?

3.3 La révolution stratégique : changer de logique dominante

Pendant les périodes de crise, l'entreprise doit prendre des décisions cruciales sur les types de projet à développer, les ressources à engager. Faut-il favoriser les projets qui marquent une rupture audacieuse avec les produits actuels, ou bien ceux qui se contentent de développer l'existant ? Or, même face aux difficultés, les décisions qui entrent en rupture avec la logique dominante sont souvent difficiles à prendre et à imposer. Les entreprises sécrètent en effet des mécanismes qui les rigidifient peu à peu autour d'une formule qui leur a assuré le succès ou au moins la survie. Mais ce qui a fait leur réussite les rend progressivement moins aptes à produire des actions stratégiques nouvelles. Face à la rigidité qui s'instaure progressivement, le changement doit prendre la forme d'une révolution. Mais celle-ci ne peut qu'être brève : l'organisation a besoin de stabilité et doit rapidement revenir à des modes de fonctionnement où tout n'est pas enjeu capital ou invention inédite. Une nouvelle logique dominante se met alors en place.

Il faut souvent des événements dramatiques (pertes abyssales, accident majeur, échec retentissant) pour que la dérive stratégique apparaisse au grand jour et débouche sur des changements profonds. Dans l'entreprise, certains acteurs saisissent alors l'occasion de provoquer les changements auxquels ils aspirent, ainsi qu'à l'extérieur, parmi les actionnaires et autres parties prenantes. Un processus de changement radical – une révolution stratégique – peut alors s'enclencher. **L'ensemble des paramètres définissant l'organisation sont reconsidérés**. Les fondements de la logique dominante sont remis en question. À travers ce changement généralisé, les représentations dominantes sont contestées et amendées. Les compétences tenues pour fondamentales sont déclarées obsolètes. Les solutions nouvelles proposées sont portées

par des individus et des groupes qui, bien souvent, ne faisaient pas partie de la coalition dominante ou sont nouveaux venus dans l'organisation.

Le changement de logique stratégique est souvent causé par des difficultés. Mais il ne faut pas nécessairement que l'entreprise connaisse une crise mortelle pour qu'elle enclenche un processus de réorientation stratégique. Par ailleurs, la taille de l'entreprise peut lui permettre d'absorber des chocs que ne pourrait supporter une plus petite entité. C'est le fameux adage « *too big to fail* » qui n'est évidemment pas une garantie de survie.

> La chute de Nokia dans les smartphones en est une illustration, de même que celle d'Alcatel-Lucent. Face à Apple et Samsung, Nokia a vu fondre ses parts de marché et la branche téléphonie a été finalement rachetée par Microsoft fin 2013. De même Alcatel-Lucent, né d'une fusion entre les deux entreprises en 2006, n'a pas été sauvé par sa taille. L'entreprise a accusé de lourdes pertes pendant de nombreuses années et a entamé plusieurs restructurations successives entre 2013 et 2015 qui se sont traduites par des milliers de licenciements (plus de 15 % des effectifs) et la fermeture de nombreux sites industriels (plus de la moitié du groupe). Parallèlement, l'entreprise s'est appuyée sur ses compétences pour se repositionner sur les réseaux télécoms à très haut débit (mobile et fixe) ainsi que sur le *cloud computing*. L'entreprise a retrouvé suffisamment d'attraits pour se faire racheter en 2015 par ce qu'il restait de Nokia et créer un leader européen dans les réseaux de télécommunications, Nokia Networks.

> L'apparition du numérique puis des smartphones et l'arrivée de concurrents coréens et chinois ont contraint des firmes comme Panasonic, Fuji ou Sony à changer radicalement d'orientation stratégique. Fujifilm utilise aujourd'hui ses compétences de chimiste accumulées dans le film photographique pour se réorienter dans le secteur médical et la pharmacie. Sony, leader mondial sur le marché des imprimantes médicales, devient un acteur majeur dans l'activité des moniteurs de salles d'opération ou les périphériques pour les systèmes d'échographie. De même Toshiba ne met plus l'accent sur le développement des télévisions mais se reconvertit dans les moniteurs, les scanners ou les appareils servant aux IRM. Pour cela l'entreprise doit se réorganiser complètement, déplacer ses chercheurs, les former à de nouveaux marchés et de nouveaux objectifs stratégiques.

MINI-CAS d'entreprise



Comment Intel a perdu ses mémoires

• La DRAM, un nouveau standard par Intel

Intel a été fondé en 1968 par Robert Noyce, Gordon Moore et Andy Grove, qui avaient pour projet de construire des mémoires à semi-conducteurs pour les grands systèmes informatiques (*mainframe computers*). La technologie de production développée par Intel permet à ses mémoires DRAM[1] d'être viables économiquement face aux mémoires centrales magnétiques qui sont alors utilisées pour stocker les instructions et les données sur les ordinateurs. En trois ans, les DRAM s'imposent comme le nouveau standard technologique. En 1972, la DRAM d'Intel est le semi-conducteur le plus vendu au monde, et représente 90 % des ventes d'Intel.

Cependant, la concurrence se développe très vite. Parmi les premiers entrants sur le

marché des DRAM, on compte d'abord les firmes américaines Mostek et Texas Instruments, puis les japonaises Fujitsu, Hitachi et NEC. Les générations de produits se suivent, tous les deux ou trois ans. Intel perd pied rapidement : sa part de marché passe de plus de 80 % en 1974 à environ 20 % en 1977, puis chute à quelques points (entre 3 et 4 %) à partir de 1980. En 1984, Intel n'a plus que des positions marginales sur la plupart des produits, et ne représente plus qu'environ 1 % d'un marché mondial de plus d'un milliard d'unités. Si Intel prospère malgré tout, c'est grâce à sa domination sur un autre marché, celui des microprocesseurs. Intel lance le premier processeur dès 1974, mais ce n'est qu'en 1982 que ces produits deviennent sa principale source de chiffre d'affaires.

• Changement de stratégie

En 1980, alors que la part de marché d'Intel sur les DRAM est inférieure à 3 %, le CEO Gordon Moore présente toujours les DRAM comme le moteur technologique de la firme et y voit la source majeure des effets d'expérience dont la firme doit bénéficier dans le futur proche. La R&D dans ce domaine est financée à la même hauteur que les nouvelles activités (dont les processeurs). C'est encore le cas en 1984, alors que les DRAM ne représentent plus que 3 % des ventes d'Intel et que cette activité est déficitaire. L'idée d'abandonner leur production commence à circuler, mais elle est rarement discutée ouvertement. Des plans de reconquête sont proposés à la direction générale, impliquant des investissements substantiels. D'abord encouragés, ces projets sont finalement définitivement repoussés, et fin 1985, Intel cesse de produire des DRAM.

Pourquoi ce changement ? Des informations révélatrices sont-elles parvenues aux dirigeants d'Intel ? Évidemment non. La situation des parts de marché était connue. Les données essentielles, commerciales, technologiques, stratégiques, étaient disponibles. Selon Andy Grove : *« Le fait est que nous étions devenus quantité négligeable dans les DRAM, avec 2-3 % de part de marché. Le marché des DRAM nous avait tout simplement laissés sur place ! Et pourtant, beaucoup de gens s'en tenaient encore à la "vérité d'évidence", à savoir qu'Intel était un producteur de mémoires. Un des plus grands défis, c'est d'amener les gens à voir que ces vérités d'évidence ne sont plus vraies… Je me souviens être allé voir Gordon* [*Moore, le CEO*] *et lui avoir demandé ce que ferait une nouvelle équipe de direction si jamais nous étions remplacés. Sa réponse a été claire : abandonner les DRAM.*

Jusqu'à ce tournant, la stratégie d'Intel avait été marquée par une logique dominante fondée sur :

– un système de représentations qui faisait de l'activité DRAM le « moteur technologique » (et donc, dans un tel secteur, le moteur stratégique) de la firme ;

– une identité centrée sur ce produit qui avait été à l'origine de la firme (*« Ce serait comme si Ford décidait d'arrêter de faire des voitures »*, déclarait un manager à l'époque où l'abandon commence à être envisagé) ;

– des compétences accumulées considérables, mais localisées essentiellement dans la conception du dispositif de fabrication ; c'est en effet là qu'Intel avait initialement innové.

En revanche, les concurrents principaux étaient avant tout des industriels sachant produire à moindre coût des produits standard ;

– une réplique du succès initial, qui était d'imposer au marché un standard technique nouveau ; alors qu'Intel tentait tous les deux ans de déclasser ses concurrents avec une puce radicalement nouvelle, les concurrents se contentaient d'exploiter rapidement les standards anciens. Intel ne captait plus que les clients les plus exigeants, et perdait la masse du marché ;

– une domination des managers de l'activité DRAM, puisque les dirigeants de l'entreprise étaient persuadés qu'ils maîtrisaient les facteurs essentiels du succès de la firme ; ceci se traduisait notamment dans l'allocation automatique d'une part considérable des ressources financières à cette activité.

La révolution qui s'opère en 1985 est de grande ampleur mais c'est une révolution tranquille, qui ne met pas la firme en danger. Intel est une entreprise riche qui possède un formidable portefeuille de compétences et d'activités valorisables dans des marchés en croissance forte. ■

Source : Burgelman R.A., 1994.

---

1 DRAM (*Dynamic Random Access Memory*) : composant électronique inventé par Fairchild en 1969, et industrialisé à grande échelle par Intel à partir de 1970. La DRAM constitue la mémoire vive indispensable au bon fonctionnement de l'unité de calcul, qui y stocke temporairement les bits (en code binaire : 0 ou 1) nécessaires à ses calculs. La DRAM est effacée quand la machine s'éteint.

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Pourquoi Intel a-t-il vu sa position dans les mémoires DRAM se détériorer à la fin des années 1970 ?

2. Pourquoi l'entreprise continue-t-elle à investir massivement dans un domaine qui ne représente plus qu'une part marginale de son activité ?

3. Qu'est-ce qui permet à l'entreprise d'évoluer et d'abandonner l'activité DRAM ?

3.4 La révolution numérique

Beaucoup d'entreprises fondent désormais leur avantage concurrentiel sur des *business models* inspirés des technologies numériques et des **logiques de désinter médiation**. Mais l'essor des technologies digitales ne touche pas seulement la stratégie et la proposition de valeur, il a aussi un effet sur le mode de fonctionnement des entreprises et sur leur culture. L'introduction du numérique dans l'entreprise vise donc à améliorer à la fois la compétitivité de

l'entreprise (grâce à de meilleures relations avec les clients et à une démultiplication de ces relations au moyen de stratégies multi-canaux) et le fonctionnement même de l'organisation. En facilitant le partage d'informations et la réactivité de l'entreprise, la digitalisation permet en effet d'abaisser les coûts de coordination entre les équipes et de rendre les entreprises plus agiles face à leurs concurrents.

Internet a fait apparaître des entreprises purement digitales, qui ont attaqué les positions des acteurs existants, grâce à des organisations innovantes et des coûts plus faibles. Les acteurs traditionnels ont dû évoluer et intégrer les outils digitaux. La grande différence entre les « *pure players* » et les acteurs traditionnels étant que les premiers avaient conçu leur stratégie autour d'Internet alors que les seconds considéraient plutôt Internet comme un outil. Par manque de ressources ou de compétences, il n'était pas facile pour eux de combiner une stratégie traditionnelle avec une stratégie numérique. Les entreprises « traditionnelles » ont cependant intégré de nouveaux fonctionnements, comme nous le verrons au chapitre suivant, et de nouvelles façons d'interagir avec les clients.

> Ainsi Air Liquide, grâce à l'achat d'Airgas, va renforcer sa stratégie de désintermédiation et se rapprocher de ses consommateurs finaux. L'entreprise américaine est en effet qualifiée d' « Amazon de la bouteille de gaz » : avec ALbee, un service proposé dans les pays nordiques pour commander une bouteille de gaz en ligne, la livraison se fait à domicile. L'utilisation d'Internet permet d'élargir le marché, de gagner de nouveaux clients ou d'améliorer la proposition de valeur.

> Dans un secteur un peu différent, Leroy Merlin améliore l'expérience de ses clients en leur proposant des tutoriels qui les rassurent et permettent ainsi d'accroître les ventes.

L'extension des technologies digitales remet donc en cause les façons de travailler, au sein de toutes les entreprises, même les plus traditionnelles.

> L'Oréal s'efforce de devenir une entreprise plus digitale et transforme en profondeur son fonctionnement et sa culture. Pour J.-P. Agon, président de L'Oréal, même dans un univers de « *mass market* », il est possible de construire des relations personnelles et directes avec les consommateurs, de proposer une offre personnalisée. Le numérique crée en effet une relation nouvelle avec les clients, via les réseaux sociaux : le consommateur peut se renseigner et choisit mieux ses produits, l'entreprise perçoit de nouvelles attentes et bâtit une interaction nouvelle avec eux. Il ne s'agit plus seulement de vendre un produit mais de vendre des services. Le numérique permet à l'entreprise de suivre le client au travers de tutoriels, qui lui apprennent à mieux se servir d'un produit, et de lui proposer une offre de plus en plus personnalisée. Cela exige de repenser les compétences des salariés, de les former et de réorganiser le fonctionnement de l'entreprise. Le numérique impose alors sa marque sur les processus internes à l'entreprise, sur les comportements des individus et sur leurs modes d'interactions. Même certaines entreprises du luxe, comme Burberry, ont adopté cette stratégie : elles exposent et vendent leurs produits sur Internet et sollicitent les clients, les font participer grâce aux réseaux sociaux et leur offrent des services supplémentaires. La stratégie numérique dépasse donc les enjeux de la distribution.

3.5 La dimension temporelle de la stratégie et l'agenda stratégique

Nous l'avons vu, la stratégie est souvent conçue comme un processus linéaire qui suivrait une équation préalablement définie (voir la figure 18.3). Le **modèle reproduction/révolution** suggère que le changement stratégique s'effectue plutôt par à-coups. Dans les phases de reproduction, la logique dominante fait évoluer l'organisation à une allure modérée, par des **actions incrémentales** (voir la figure 18.4). En revanche, lors des révolutions stratégiques, la

trajectoire de la firme connaît des réorientations soudaines. Ces **actions occurrentes** (voir la figure 18.5) se forment souvent dans l'urgence, en réponse à des événements inattendus.

Dans les environnements en évolution rapide (par exemple, du fait du développement de nouvelles technologies), le problème principal pour l'entreprise consiste à suivre le rythme de l'évolution de son environnement et à engager de fréquentes remises en cause. Ces environnements nécessitent des pratiques décisionnelles qui s'écartent des canons de la réflexion stratégique[23]. Une façon de composer avec des changements fréquents est de les provoquer, en suivant, par exemple, une politique de renouvellement systématique de ses produits, stratégie qui a aussi l'avantage de déstabiliser les concurrents.



Figure 18.3 **Action anticipée**



Figure 18.4 **Actions incrémentales**



Figure 18.5 **Actions occurrentes**

Il est crucial de traiter rapidement les problèmes que l'environnement pose à l'organisation. Il importe donc que les problèmes stratégiques parviennent à l'attention des dirigeants. Mais la logique dominante agit comme un filtre sur les problèmes. Elle en désigne certains comme prioritaires et en relègue d'autres dans l'ombre. La maîtrise du changement stratégique passe donc par une maîtrise de **l'agenda stratégique** de la firme[24], c'est-à-dire du flux des problèmes qui reçoivent l'attention des dirigeants. Pour cela, de nombreuses études montrent qu'il est nécessaire d'introduire de la variété dans les équipes et dans le fonctionnement de l'entreprise[25] pour que la logique dominante soit suffisamment souple et plastique et qu'elle puisse évoluer en évitant des crises trop violentes.

LES POINTSCLÉS

La maîtrise de la trajectoire stratégique, c'est-à-dire le passage de la stratégie voulue à la stratégie réalisée, est une des tâches centrales du dirigeant.

- La mise en place d'un **système intégré de planification et de contrôle** pour une maîtrise complète de la trajectoire stratégique s'est révélée être une illusion et même un handicap dans un environnement rapidement évolutif.
- Néanmoins **la planification** continue d'être très utilisée comme **instrument de management stratégique** dans les grandes entreprises. Sa conception doit donc être réalisée sur mesure.

Des formes alternatives, ou complémentaires, de pilotage de la trajectoire stratégique s'offrent au choix du dirigeant, notamment l'**incrémentalisme disjoint**, la prospective stratégique, le contrôle financier, l'**incrémentalisme logique**. Leur choix tient autant à l'environnement concurrentiel qu'à l'identité de l'entreprise ou au style de ***leadership*** du dirigeant.

La stratégie réalisée ne correspond jamais aux intentions stratégiques des dirigeants. De celles-ci, une partie seulement se transforme en **stratégie délibérée**, tandis qu'une **stratégie émergente** vient s'y ajouter.

- **La stratégie réalisée est le produit de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente.**
- **La stratégie émergente** est le fruit des événements internes et externes non anticipés, des échecs et réussites inattendus, d'opportunités saisies au vol, ainsi que des initiatives stratégiques s'écartant de la stratégie officielle.

Le modèle reproduction/révolution considère que les entreprises connaissent des alternances de phases longues de relative stabilité stratégique, pendant lesquelles la stratégie est reproduite, et de phases brèves de révolution stratégique, pendant lesquelles la stratégie est profondément redéfinie. Ce modèle est dit de « **l'équilibre ponctué** ».

- Pendant les phases de reproduction stratégique, la stratégie est induite par une **logique dominante** qui

définit les mouvements stratégiques légitimes.

– La logique dominante articule des représentations, des compétences, des positions de pouvoir et les succès de l'entreprise.

– La logique dominante tend à isoler progressivement l'entreprise des conditions réelles de son environnement stratégique. Elle engendre une inertie et un aveuglement qui peuvent résulter en une dérive stratégique.

■ **La dérive stratégique** conduit à des échecs répétés. La reconnaissance de ces problèmes est difficile puisque les dirigeants les perçoivent et les interprètent à travers le prisme de la logique dominante. La répétion des échecs entraîne une **révolution stratégique** et une redéfinition de la logique dominante.

■ Dans les environnements à évolution rapide, le modèle de l'équilibre ponctué semble moins pertinent. Les entreprises performantes s'imposent des rythmes de changement stratégique qui leur évitent le risque de dérive stratégique.

---

1 Fayol H., 1916 ; 1976.
2 Steiner G.A., 1969.
3 Ansoff H.I., 1965.
4 Gervais M., 1984.
5 Anastassopoulos J.-P., Blanc G., Nioche J.-P. et Ramanantsoa B., 1985.
6 Mintzberg H., 1993.
7 Lindblom C.E., 1959.
8 Eisenhardt K.M. et Bourgeois III L.J., 1988.
9 Quinn J.B., 1980.
10 Mintzberg H. et Waters J.A., 1985.
11 De Rond M. et Thiétart R.A., 2007.
12 Regner P., 2003.
13 Golsorkhi D. (coord.), 2006.
14 Burgelman R.A. et Grove A.S., 2007.
15 Miller D. et Friesen P.H., 1980 ; Tushman M.L., Newman W.H. et Romanelli E., 1986.
16 Prahalad C.K. et Bettis R.A., 1986.
17 Porac J.F. *et al.*, 1995 ; Reger R.K. et Palmer T.B., 1996.
18 Donaldson G. et Lorsch J.W., 1983 ; Hall R., 1984 ; Lyles M.A. et Schwenk C.R., 1992 ; Cossette P. (dir.), 1994 ; Laroche H. et Nioche J.P., 1998.
19 March J., 1991 ; Levinthal D.A. et March J.G., 1993 ; Miller D., 1993.
20 Johnson G., 1987.
21 Baumard P. et Starbuck W.H., 2005.
22 Staw B.M., Sandelands L.E. et Dutton J.E., 1981.

23 Eisenhardt K.M., 1989 ; Eisenhardt K.M., 1990, 1992 ; Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001.
24 Dutton J.E., 1997 ; Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neill R.M., Lawrence K.A., 2001 ; Vidaillet B., 2008.
25 Pina e Cunha M. et Chia R., 2007.

Chapitre 19



Le changement organisationnel et le *change management*

Pour se développer, les entreprises doivent être capables non seulement de changer de stratégie, mais aussi d'adapter leur structure, de changer leurs outils et leurs processus de management ainsi que les comportements des équipes. Hormis les situations de monopole, une organisation qui ne change pas alors que son environnement évolue est condamnée à plus ou moins court terme. En revanche, développer une forte compétence collective en matière de changement peut permettre non seulement de survivre mais aussi de réaliser un avantage concurrentiel.

Une telle compétence n'est pas facile à développer. Le changement repose sur des processus complexes et exige une connaissance fine des logiques à l'œuvre dans une organisation : logiques économique, organisationnelle et politique. La mise en œuvre du changement est quant à elle souvent déficiente ou partielle au regard des transformations radicales et plus profondes qui seraient nécessaires. Et quand les entreprises entament des programmes de changement réellement ambitieux, elles connaissent souvent des échecs, notamment lorsque l'objectif poursuivi est non seulement de réduire les coûts, mais aussi de générer de la croissance. Au final, l'incapacité à changer conduit de nombreuses entreprises à la faillite ou à une baisse significative des performances.

Ce chapitre présente d'abord les principales approches théoriques du changement organisationnel, qui n'est qu'un type particulier de changement. Il analyse ensuite les modalités de la prise de décision en entreprise et leur impact sur les différents types de changement. La troisième partie aborde la conduite du **changement « discontinu »**, en distinguant les approches standardisées et les approches contingentes. La dernière partie aborde le changement continu et développe la thématique de l'**organisation apprenante**. ■

Sommaire

1 Définition et approches théoriques

1.1 Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps[1]. On peut étudier le changement à partir de son **contenu**. Le changement peut par exemple porter sur la répartition et la formalisation des tâches, sur les processus de travail et les diverses façons d'accomplir ces tâches. Les deux autres dimensions clés du changement sont, d'une part, le **contexte** dans lequel il se déroule et, d'autre part, le **processus**, c'est-à-dire la manière dont il se déploie dans le temps et l'espace[2]. Contenu, contexte et processus sont liés : toute action de changement organisationnel doit prendre en compte ces trois dimensions.

Il est utile également de distinguer le **niveau** auquel le changement s'effectue. Le changement organisationnel est un changement au niveau d'un **système** (l'organisation). Il se distingue du changement au niveau des individus ou des petits groupes qui composent l'organisation. Il possède des caractéristiques propres, des dynamiques spécifiques, tout en s'appuyant sur des changements au niveau individuel qu'il contribue d'ailleurs à provoquer.

Si on comprend une organisation comme un système social présentant une certaine cohérence et une stabilité nécessaire à son fonctionnement, il est utile de repérer pourquoi l'organisation est amenée à changer, surtout si ce changement se présente comme passage entre deux états organisationnels bien distincts et prend la forme d'une discontinuité radicale.

On peut identifier des **causes internes et externes**. Par exemple, les travaux du courant dit « institutionnaliste »[3], en particulier ceux de DiMaggio et Powell[4], montrent que l'adoption de nouvelles pratiques répond à trois formes de pressions :

- **Coercitives**, quand l'organisation adopte des pratiques parce qu'elles sont prescrites par la puissance publique ou par des institutions puissantes (ex. : accord de branche, recommandations émises par des organismes internationaux).

- **Normatives**, quand l'organisation adopte des pratiques pour se conformer aux attentes d'autres organisations (ex. : les banques, les entreprises leaders), et devenir à son tour légitime et obtenir ainsi leur soutien.

- **Mimétiques**, quand l'organisation copie des pratiques mises en place ailleurs qui lui paraissent performantes.

Dans la réalité, ces trois processus se combinent et il est difficile d'associer un changement à une forme unique de pression.

Le changement peut aussi se produire sous une impulsion interne, à l'occasion d'une baisse de performance significative de l'entreprise. Certains changements peuvent résulter de l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante soucieuse de laisser sa marque dans la stratégie et l'organisation. Ainsi, la source du changement organisationnel peut être soit interne et proactive, soit externe et réactive. On trouvera un résumé des principales théories du changement dans l'encadré Fondements théoriques suivant.

Au-delà des diverses causes à la source du changement, il apparaît que la capacité à conduire le changement organisationnel est désormais une **compétence stratégique** qui participe à la construction d'un avantage concurrentiel, notamment dans les environnements concurrentiels qui évoluent rapidement[5]. Elle peut revêtir deux aspects :

- la capacité à concevoir et planifier des programmes de changement radicaux (changements discontinus) ;
- la capacité à instaurer une démarche partagée de changement continu, en faisant de l'entreprise une « organisation apprenante ».

1.2 Nature et intensité des changements organisationnels

On peut distinguer des changements en fonction de leur **intensité**[6], distinction qui renvoie à la nature plus ou moins radicale du changement.

Les « changements de premier ordre » renvoient à des évolutions de l'organisation, c'est-à-dire des **changements incrémentaux** qui ne modifient pas la logique dominante, comme par exemple un nouveau système de gestion de la qualité, la suppression d'un niveau hiérarchique, l'introduction d'un nouvel applicatif au sein d'un système d'information existant, etc.

Les « changements de second ordre » renvoient à des **changements radicaux** qui bouleversent significativement le fonctionnement et la structure de l'organisation, par exemple une reconfiguration de la chaîne de valeur, une refonte complète du système de gestion des ressources humaines, etc.

La prise en compte de l'intensité du changement peut se coupler avec celle de la **nature** plus ou moins discontinuiste du changement. On distingue ainsi le **changement continu** (aussi appelé changement évolutif ou transactionnel) du **changement discontinu** (également nommé changement révolutionnaire ou transformationnel).

Cette distinction renvoie à l'opposition héritée des sciences naturelles, entre d'une part la conception darwinienne, qui présente l'évolution comme une succession de petites mutations graduelles, et d'autre part la conception « ponctuationniste » qui considère l'évolution comme une longue période d'équilibre ponctuée par de courtes périodes de changement radical[7].

Dans la première conception, les organisations se transforment continuellement à mesure que leur environnement évolue. Dans la seconde conception, les organisations connaissent de longues périodes stables de « convergence », entrecoupées de changements révolutionnaires.

Dans les phases de convergence, le changement se limite à des ajustements incrémentaux qui consolident les orientations stratégiques déjà choisies. Ces longues phases sont interrompues par des périodes de mutation courtes et peu fréquentes appelées « réorientations ». Cette conception discontinue du changement relève du modèle dit de « **l'équilibre ponctué** » qui a été forgé en sciences naturelles pour décrire l'évolution des espèces[8].

Selon le modèle de l'équilibre ponctué, le changement organisationnel est soumis à trois lois fondamentales[9] :

- Les transformations ont lieu lors de courtes périodes de changement discontinu qui touchent la plupart, voire l'ensemble des composantes de l'organisation.

- Les petits changements qui affectent de façon incrémentale une partie de l'organisation ne produisent pas de transformations fondamentales.

- La probabilité d'une transformation radicale augmente :

– en cas de chute soudaine, ou suite à un long déclin des performances économiques ;

– en cas de changement profond des conditions concurrentielles ;

– en cas de changement de dirigeant.

Cette conception du changement organisationnel est loin d'être vérifiée dans les faits. Par exemple, les études empiriques montrent que des changements radicaux peuvent s'étaler sur des années, à cause des problèmes de mise en œuvre qu'ils rencontrent[10]. De même, une multitude de changements incrémentaux peut avoir des effets radicaux. Le changement continu est donc envisageable, mais il requiert des compétences particulières.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Panorama des approches théoriques du changement organisationnel

Van de Ven et Poole[1] différencient les théories du changement organisationnel selon la conception de l'objet et du mode de changement.

- Conception de l'objet du changement : le changement concerne-t-il une ou plusieurs entités ?

- Conception du mode de changement : s'agit-il d'un changement prescrit, assez facilement prévisible, ou d'un changement construit (par différents acteurs), discontinu et moins prévisible ?

Le croisement de ces deux critères permet d'identifier quatre grandes approches du changement organisationnel (voir la figure 19.1). Chacune d'elles se caractérise par une

conception de ce qui produit le changement.

Théories du cycle de vie

Le changement d'une entité se déroule de façon inéluctable selon une série de phases dont le déroulement obéit à un programme institutionnel, naturel ou logique.

Théories téléologiques

L'évolution des organisations se fait selon un cycle logique : Formulations des objectifs → Mise en œuvre → Évaluation → Réévaluation des objectifs en fonction de ce qui a été appris par l'entité. Le changement organisationnel est donc le fruit d'une construction sociale finalisée et volontariste, négociée par les acteurs de l'entité.

Théories dialectiques

Le changement découle de modifications d'équilibre de pouvoir entre différentes entités en conflit. Thèses et antithèses s'affrontent jusqu'à la production d'une synthèse, qui devient la thèse dans la prochaine évolution dialectique.

Théories évolutionnistes

Le changement est le produit de la succession de phases de Variation → Sélection → Rétention. L'adaptation, brusque ou graduelle, est le fruit d'une compétition entre entités au sein d'une population pour la maîtrise de ressources rares.

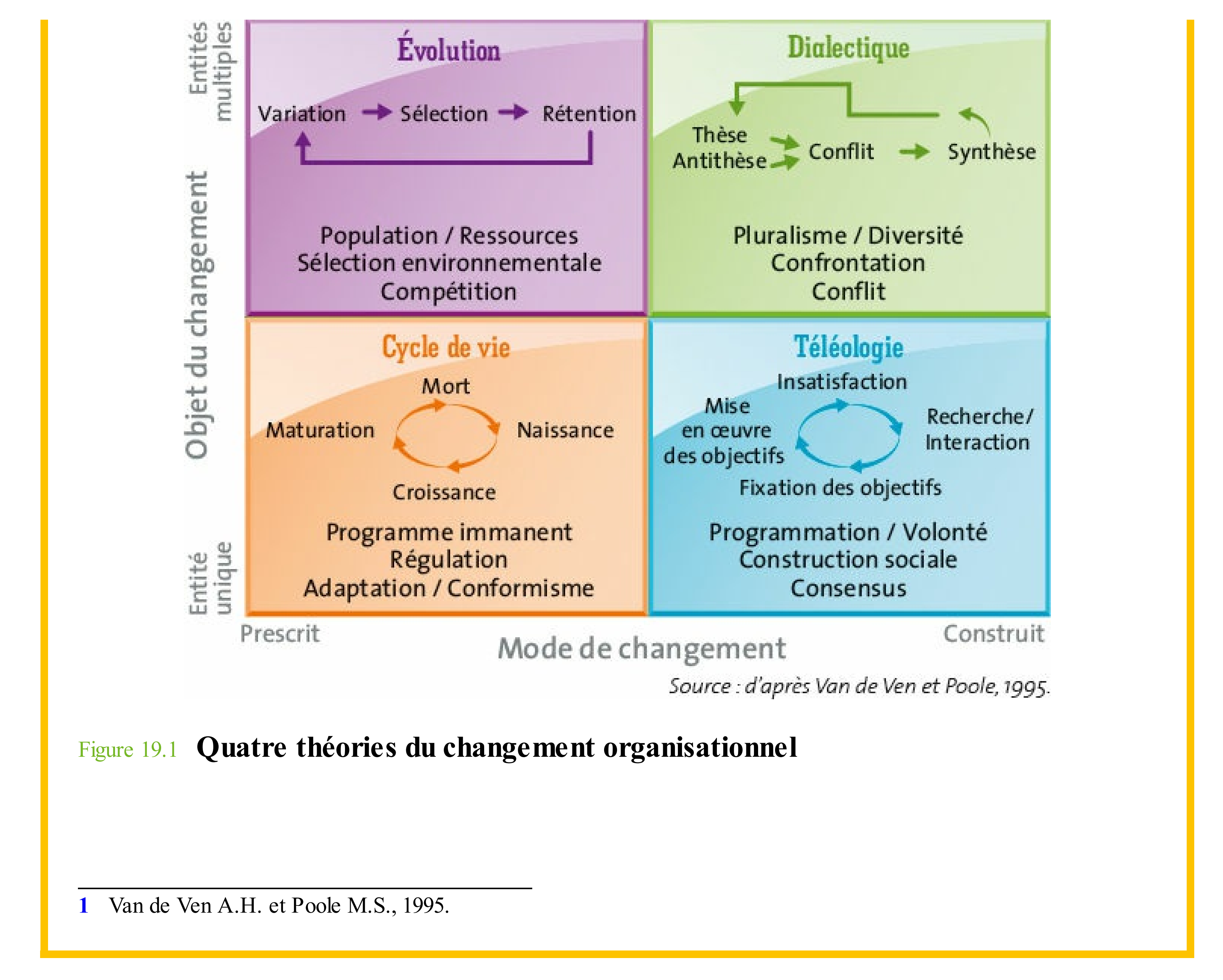


Figure 19.1 **Quatre théories du changement organisationnel**

1 Van de Ven A.H. et Poole M.S., 1995.

2 Changement organisationnel et modalités de prise de décision

Le modèle de Van de Ven et Poole (voir l'encadré Fondements théoriques précédent) montre la nature complexe du changement et souligne combien il est simpliste de l'aborder comme un plan clair qui serait élaboré par le dirigeant sans prendre en compte l'ensemble des mécanismes organisationnels. Or, comme nous l'avons vu dans la remise en cause de la planification, l'élaboration d'un changement stratégique combine de nombreuses dimensions.

Il en va de même pour le changement organisationnel qui obéit à de multiples logiques. Certaines d'entre elles ont été identifiées par Graham Allison[11], chercheur en sciences politiques. Allison a étudié les différents aspects des processus de décision guidant les changements dans les organisations. Il distingue le **modèle rationnel**, le **modèle organisationnel** et le **modèle politique** dans les modalités de prise de décision. Examinons quelles sont les

influences de ces modèles sur l'analyse du changement dans les organisations.

2.1 Le modèle rationnel

2.1.1 Caractéristiques

Ce modèle est celui qui vient spontanément à l'esprit lorsque nous imaginons le schéma de pensée du dirigeant d'une entreprise cherchant à faire ses choix de manière aussi rationnelle que possible et formulant sa stratégie en fonction d'objectifs et/ou de préférences stables. La décision est assimilée au raisonnement d'un **acteur unique** (individuel ou collectif) qui cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Les choix effectués se déduisent des objectifs et des préférences. Les objectifs sont clairement et précisément définis, et l'organisation les sert comme un seul homme. Les préférences sont stables (dans le temps), mutuellement exclusives, et exogènes (elles ne changent pas en cours de route en fonction des choix effectués).

Le processus de décision se résume à une succession logique :

– formulation du problème ;

– repérage et explicitation de toutes les solutions possibles ;

– évaluation de chaque solution par des critères dérivés des objectifs ou des préférences ;

– choix de la solution optimale.

2.1.2 Illustrations

Le modèle mono-rationnel inspire une grande partie des techniques de gestion. Ainsi, la procédure de choix des investissements, telle qu'elle est formulée par les spécialistes de gestion financière[12], se découpe en quatre phases :

- **détermination des objectifs prioritaires** de la politique d'investissement, en fonction de la stratégie de l'entreprise ;

- **génération des projets d'investissements**, chaque projet étant caractérisé par l'investissement initial, les flux financiers générés, la durée de vie et la valeur résiduelle ;

- **évaluation des projets** : à partir des caractéristiques précédentes, les projets sont évalués en fonction de critères financiers homogènes, par exemple le taux de rentabilité interne (TRI) ou la période de remboursement ;

- **sélection des projets** : les projets qui dépassent le seuil fixé pour les critères sont adoptés ; on choisit ensuite celui qui présente la meilleure performance.

Systématisé par les sciences économiques, le modèle mono-rationnel obéit à la logique du calcul économique. Cependant il ne prend pas en compte les filtres cognitifs qui peuvent infléchir la vison des managers, il minore la complexité organisationnelle ainsi que l'existence des conflits et des stratégies des individus ou des groupes au sein de l'organisation[13]. Le changement dans l'organisation ne peut être aussi simple que la mise en application d'un calcul.

Dans les années 1980, ce modèle a été corrigé par une **perspective cognitive** qui admet que les raisonnements des décideurs sont soumis à certains biais. La psychologie cognitive expérimentale a en effet identifié de nombreux biais cognitifs, qui font que la pensée humaine s'écarte du calcul rationnel lorsqu'il s'agit de prendre une décision. Le tableau 19.1 présente les principales distorsions qui infléchissent la rationalité des décisions.

Étape du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	• Ancrage cognitif : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente. • Escalade de l'engagement : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus. • Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	• Non-perception d'indices et d'écarts • Minimisation des écarts • Non-révision de la stratégie • Sur-simplification du problème • Stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	• Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère *a priori*, et ne voit que les inconvénients des autres solutions. • Fausse représentativité : le décideur généralise à partir de situations passées ou d'expériences personnelles.	• Peu de solutions vraiment étudiées • Rejet prématuré • Évaluation insuffisante de la solution préférée • Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
Évaluation et sélection d'une solution	• Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses. • Dépréciation des solutions incomplètement décrites.	• Mauvaise appréciation des risques • Rejet prématuré de solutions

Tableau 19.1 **Biais cognitifs et décision stratégique**

2.2 Le modèle organisationnel

2.2.1 Caractéristiques

Le modèle organisationnel pose que l'organisation est composée de **sous-unités** et que chacune d'entre elles est pourvue de règles et de **procédures** qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement.

Les sous-unités traduisent les problèmes qui leur sont posés afin de les formuler selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront appliquer des règles et des procédures standard. Elles ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches de situations déjà rencontrées. Les procédures habituelles guident la recherche de solution jusqu'à la première solution satisfaisante (et non la meilleure), c'est-à-dire celle dont le niveau de performance est jugé acceptable. On est loin ici de la recherche

exhaustive de solutions et du choix de la solution optimale qui caractérisent le modèle rationnel.

Du point de vue théorique, le modèle organisationnel proposé par Allison s'inscrit dans la lignée des travaux de Cyert et March[14], eux-mêmes issus de la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon (voir l'encadré Fondements théoriques suivant).

Dans ce modèle, le changement est problématique puisque l'organisation tend à reproduire les mêmes comportements et les solutions éprouvées. Le risque est de se déconnecter de l'environnement et de ne pouvoir mettre en place les changements nécessaires. Le changement ne peut provenir que de deux sources :

– soit une évolution par l'apprentissage et la modification progressive des procédures (mais ce changement est parfois trop lent face aux mutations de l'environnement) ;

– soit la crise : l'incapacité des procédures standard à fournir une solution acceptable déclenche alors un processus exceptionnel de recherche de solution nouvelle, générateur de perturbations et de coûts élevés pour l'organisation.

2.2.2 Illustrations : le modèle organisationnel face à l'innovation

Le principe du modèle organisationnel est que, quels que soient les objectifs stratégiques que fixe le dirigeant, chaque unité de l'organisation propose des **solutions standard** qui sont déjà en vigueur et qu'elle ne modifie qu'à la marge. Le directeur R&D va ainsi proposer tel projet de nouveau produit, le directeur du marketing telle campagne de publicité, le directeur de la production tel plan de réduction des coûts. Dès qu'une solution acceptable est identifiée, ou dès qu'une combinaison cohérente de solutions apparaît, elle va être adoptée, sans chercher plus loin. L'enjeu est alors de savoir si l'organisation, prise dans un processus de répétition, est capable de changer vraiment son fonctionnement et de produire des innovations.

> L'exemple de la Logan développée par Renault et Dacia montre que l'innovation est possible, mais elle doit bien souvent se faire « contre » la structure existante, ou « en marge » de celle-ci. Ainsi, au début des années 1990, le développement de la Twingo avait été réalisé en marge de l'organisation traditionnelle, en isolant l'équipe de projet pour la préserver des routines habituelles[15]. De même, c'est Louis Schweitzer qui a dû s'engager personnellement pour développer la présence de Renault dans le *low cost* alors que la plupart des équipes de l'entreprise étaient hostiles au projet.

> En 1985, le lancement de la marque Formule 1 a révolutionné le secteur de l'hôtellerie économique. Or ses concepteurs ont dû batailler pour imposer leur projet au sein d'Accor. En effet, pour beaucoup le projet n'était pas viable et ne pouvait séduire les clients : un hôtel préfabriqué, situé en périphérie des agglomérations, sans service, avec des chambres austères et des blocs sanitaires (douches et toilettes) pour quatre chambres ne pouvait être attractif même avec un prix très bas. Pour pouvoir mener à bien leur projet, les deux responsables qui en avaient eu l'idée ont donc constitué des équipes séparées du reste de l'organisation. Le projet allait à l'encontre des processus et du concept d'hôtel en vigueur chez Accor et le danger était qu'il n'aboutisse pas ou qu'il soit graduellement infléchi jusqu'à en perdre sa singularité. Il a donc fallu créer un isolat organisationnel fonctionnant de façon autonome avec son équipe, ses ressources, son budget. Cette équipe a développé le projet, trouvé des fournisseurs et construit un hôtel test près de Mâcon. Ce n'est qu'ensuite, au vu du succès de ce prototype, que le projet a été accepté par le reste de l'organisation et généralisé.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Rationalité limitée et théorie comportementale de l'entreprise

Dans la lignée des travaux d'Herbert Simon sur la rationalité limitée[1], Cyert et March[2] ont élaboré une théorie comportementale de l'entreprise.

La rationalité limitée

Comme l'a souligné Simon, dont la contribution aux théories de la décision a été récompensée par le prix Nobel en 1978, **l'homme est rationnel, mais sa rationalité est limitée**. Il manque de connaissances ; il ne se souvient que partiellement des choix antérieurs ; il lui est difficile d'anticiper les événements futurs ; il a des objectifs à court terme et il ne cherche pas à satisfaire tous ses objectifs immédiatement mais procède par choix séquentiel.

Face à un problème, le décideur ne cherche donc pas à choisir *la* solution optimale. Il n'a ni l'information ni les capacités intellectuelles lui permettant d'envisager toutes les solutions possibles et d'évaluer leurs avantages et leurs inconvénients. Il se contente de retenir la première solution jugée satisfaisante. Cette solution est souvent une solution ancienne déjà utilisée pour résoudre des problèmes similaires.

Passant du niveau individuel au niveau organisationnel, Simon souligne que l'individu voit sa rationalité influencée par l'organisation et sa décision contrainte par le contexte organisationnel au sein duquel les décisions sont interdépendantes.

La théorie comportementale

Sur ces bases, Cyert et March ont développé, dans leur livre intitulé *A Behavioral Theory of the Firm,* une théorie comportementale qui conçoit l'organisation comme une **coalition de groupes qui ont des objectifs différents**. Les objectifs généraux de l'organisation sont traités par les groupes comme des contraintes à satisfaire. Les problèmes sont fractionnés en sous-problèmes attribués aux différentes sous-parties de l'organisation, qui traitent chacune leur morceau comme elles l'entendent, selon leur rationalité propre, en respectant toutefois la contrainte d'atteindre l'objectif général.

Ainsi, l'organisation n'est pas un bloc animé d'un seul mouvement, mais une juxtaposition de rationalités locales définies par rapport à un niveau donné de performance. Conformément au principe de la rationalité limitée, les individus et les groupes n'ont ni le temps ni les moyens de rechercher systématiquement la solution optimale à chaque problème. Ils se satisfont de la première solution qui répond plus ou moins aux objectifs.

L'organisation cherche à éviter l'incertitude de deux façons :

- en mettant en place des procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux « rétroactions » que renvoie l'environnement en réponse aux actions de l'organisation.

Cela signifie que l'organisation privilégie la réaction à court terme, en réponse à des problèmes urgents, plutôt que l'anticipation à long terme ;

- en réagissant aux problèmes que lui pose l'environnement et si le problème est facilement identifié, le groupe applique les procédures habituelles. Ainsi, la baisse du stock au-dessous d'un niveau N provoque une commande. Sinon, on engage un processus de recherche qui vise à cerner le problème. Cette recherche a trois caractéristiques :
  – elle est motivée par un problème, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de recherche spontanée, planifiée ou systématique ;
  – elle reste proche des manifestations premières du problème (des symptômes), sans rechercher des causes fondamentales ;
  – elle est biaisée par l'expérience acquise, par les souhaits et par les conflits internes.

Inertie et apprentissage

L'organisation fait donc preuve d'une certaine **inertie**. Elle peut en général se le permettre, car elle dispose de ressources excédentaires qui l'autorisent à ne pas modifier sa conduite, même quand les conditions environnementales fluctuent.

Malgré cette inertie, l'organisation est capable de s'adapter à son environnement, grâce à un **processus d'apprentissage** qui porte sur trois points :

- les **objectifs** : l'organisation modifie les objectifs en fonction des résultats obtenus, et en imitant d'autres organisations comparables ;

- les **règles d'attention** : l'organisation sélectionne des portions de l'environnement qu'elle surveille attentivement en fonction de quelques critères simples. Les événements et les problèmes rencontrés l'amènent à modifier les zones surveillées et les règles de surveillance ;

- les **règles de recherche** : l'organisation tend à adopter comme règles de recherche les manières de faire qui ont conduit à des succès et à écarter celles qui ont échoué ; les règles évoluent ainsi par essais-erreurs.

1 Simon H., 1947 ; 1984 : voir les chapitres 1 à 5 ; March J.G. et Simon H., 1964 ; 2005.

2 Cyert R.M. et March J.G., 1963.

L'apport du modèle organisationnel est de mettre en évidence l'importance du processus dans la détermination des choix : la substance des choix est affectée par la manière dont ils sont effectués. Les moyens du changement rétroagissent donc sur ses fins. Ce modèle souffre cependant de certaines lacunes : il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal, puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures, les procédures existantes, les « routines organisationnelles » et la répétition des comportements.

Ce modèle est également peu précis sur la manière dont les sous-unités de l'organisation interagissent et sur les relations de pouvoir entre les unités. Il ne prend donc pas suffisamment en compte les jeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport à la structure et aux procédures.

2.3 Le modèle politique

Dans le modèle politique, que nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent en décrivant le changement incrémental, l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs – individus ou groupes – placés au sein d'une structure. Les joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations). **L'organisation n'a pas d'objectifs clairs *a priori*.** Ses objectifs résultent des processus de négociation, ils sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs, compte tenu de leur situation de pouvoir, de l'habileté des acteurs, de leurs ressources. Les objectifs peuvent donc rester vagues, ambigus, et leur stabilité n'est pas garantie.

Dans ce modèle, le changement organisationnel est possible, mais sa maîtrise est difficile puisqu'il émerge de négociations ou de coups de force politiques. Le processus politique peut donner lieu à un changement lent et progressif, n'ébranlant pas l'équilibre des rapports entre joueurs. Mais à l'autre extrême, il peut générer un changement radical : c'est la révolution, le bouleversement des règles du jeu et de la liste des joueurs.

Le modèle politique attire donc l'attention sur les **interactions des stratégies particulières** au sein des organisations et, finalement, sur les jeux de pouvoir que cachent les discours rationnels. Cependant, en insistant sur les stratégies individuelles, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi, une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions dépend de décisions d'organisation qui ne sont pas à proprement parler politiques. D'autre part, ce modèle néglige l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies individuelles : valeurs communes, projets, identité.

2.4 Le modèle dit « de la poubelle »

2.4.1 Caractéristiques

Le modèle de la poubelle, ou *garbage can model*, formulé par March, Cohen et Olsen[16], est un modèle extrême et paradoxal, donc stimulant. Il renverse totalement le processus de décision en transformant le calcul en un mouvement anarchique où s'entrechoquent problèmes et solutions. Il considère la décision comme le produit de la rencontre fortuite (comme des détritus se rencontreraient dans une poubelle), à l'occasion d'un choix à réaliser, de problèmes, de solutions toutes prêtes et de décideurs (« participants ») plus ou moins concernés[17].

- Les **opportunités de choix** sont les occasions au cours desquelles une organisation est

censée produire une ou des décisions (signature de contrats, embauche ou licenciement, réunions budgétaires, comités de planification, etc.).

- Les **problèmes** sont tout ce qui implique les membres de l'organisation à un moment donné.

- Les **solutions** sont des réponses en quête de problèmes : elles recherchent, et c'est là le paradoxe, une ou des questions pour pouvoir être mises en œuvre. L'informatique est un exemple de « solution » permanente face à de nombreux problèmes possibles.

- Les **participants** sont les acteurs présents lors d'une opportunité de choix.

Opportunités, problèmes, solutions et participants constituent des particules relativement indépendantes, qui parcourent l'organisation et parfois se rencontrent pour engendrer une décision. Leur rencontre est partiellement déterminée, dans l'espace et dans le temps, par la structure organisationnelle.

Par exemple, la spécialisation et les modes de coordination influent sur la possibilité, pour tel acteur, d'être participant dans telle opportunité de choix. Dans ce cadre anarchique, le changement organisationnel apparaît difficile à maîtriser puisque justement le fondement de l'organisation est d'être « désorganisée » et d'échapper au manager.

2.4.2 Illustrations

Dans le modèle de la poubelle, expliquer une décision nécessite de prendre en compte un ensemble de facteurs (problèmes, solutions et participants qui se rencontrent dans l'organisation sans nécessairement avoir de rapport logique entre eux). Par exemple, une décision peut s'expliquer en partie par l'absence de tel participant absorbé par un problème qu'il a jugé plus important ou par l'adoption d'outils dont on dispose mais qui ne sont pas nécessairement adaptés au problème posé.

> Déployer un logiciel informatique ERP (*Enterprise Resource Planning*) apparaît parfois comme une solution coûteuse à des problèmes qui ne se posaient pas forcément. Les ERP sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des fonctions d'une entreprise (production, approvisionnement, marketing, vente, gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. La mise en œuvre d'un ERP ne se limite pas à paramétrer un progiciel intégré, c'est un véritable projet de changement organisationnel reposant sur l'intégration de systèmes entraînant des coûts d'ingénierie élevés et s'étendant sur plusieurs mois. De plus, l'adoption d'un ERP entraîne des modifications importantes des habitudes de travail d'une grande partie des employés. On considère généralement que le coût de l'outil logiciel lui-même représente moins de 20 % du coût total de mise en place du système. Les réformes de structure nécessaires au déploiement de l'ERP engendrent souvent des problèmes nouveaux auxquels personne n'avait pensé auparavant. Ainsi, nombre d'entreprises découvrent, quand le système fonctionne enfin, des dysfonctionnements qui ne s'étaient jamais produits jusque-là et se demandent si leur attention n'a pas été distraite des vrais problèmes.

Le modèle de la poubelle pousse à la limite la déconstruction des processus de prise de décision. Il aboutit à la disparition de l'idée même de décision. Sa vision des organisations met davantage l'accent sur l'action que sur la décision. Plus que des dispositifs destinés à résoudre des problèmes, les organisations apparaissent comme des générateurs d'action mais celle-ci est largement irréfléchie et se déploie sous l'influence de règles, programmes, habitudes, croyances, idéologies qui échappent en partie aux managers.

3 La conduite du changement

En présentant les différents modèles de prise de décision, nous avons montré combien il serait erroné de penser que l'action de changement serait facile à déterminer et à mettre en œuvre. Le processus de formulation et d'implémentation du changement est complexe et fait intervenir de nombreuses variables. Mais il faut aussi être capable de surmonter cette complexité pour conduire le changement. Deux voies, assez distinctes, sont possibles : l'approche planifiée et l'approche contingente du changement.

3.1 L'approche planifiée

Trois éléments sont indispensables pour conduire un programme de changement organisationnel : 1) clarifier l'état futur désiré ; 2) mettre en place des plans d'actions ; 3) suivre les processus de mise en œuvre.

Les objectifs poursuivis permettent de définir l'état futur que l'on cherche à atteindre. Selon que l'on adopte une approche descendante (***top-down***) ou ascendante (***bottom-up***), cet état futur sera défini de manière plus ou moins précise en début de projet. Les approches de type « gestion de projet » affirment la nécessité d'une définition précise *a priori* de l'état futur, afin de pouvoir établir des points d'étapes et de délimiter clairement les responsabilités et les plans d'action.

D'autres approches, plus politiques, considèrent qu'au fur et à mesure que le processus de changement se déploie, l'objectif à atteindre se modifie, en fonction des négociations entre les acteurs de l'entreprise[18]. De même, les approches participatives, qui mettent l'accent sur l'apprentissage et la large collaboration des salariés dans l'élaboration des objectifs[19], admettent que les objectifs d'un changement peuvent varier au fur et à mesure que les acteurs se confrontent à des difficultés, essaient des solutions et ajustent leur action.

Les plans d'action sont également extrêmement variés. Ils peuvent porter sur[20] :

– les caractéristiques des individus : compétences, motivations, pouvoirs relatifs, etc. ;

– les caractéristiques des produits, des services et des opérations de l'organisation : productivité, efficience, efficacité, flexibilité, fiabilité, qualité, capacité d'innovation, etc. ;

– les caractéristiques de l'organisation : structure, processus, management, identité, culture, etc. ;

– les caractéristiques des interactions entre les membres et les groupes composant l'organisation : ouverture, capacité d'apprentissage, ambitions collectives, etc.

Dans le processus de mise en œuvre, deux approches fondamentalement opposées existent. Les approches « **standardisées** » proposent des méthodes de management du changement qui sont théoriquement applicables quels que soient l'entreprise et le contexte. À l'inverse, les approches « **contingentes** » partent du principe qu'il n'existe pas de recette idéale en matière de changement organisationnel.

3.2 Les approches « standardisées »

Certaines approches de la conduite du changement proposent des « recettes » génériques, pouvant être appliquées dans toute situation de changement. Certaines de ces « modes managériales »[21], qui apparaissent de manière cyclique, gagnent en popularité puis disparaissent pour laisser la place à une nouvelle recette soi-disant universelle. Ces modèles prescrivent un plan d'action générique que toute entreprise est censée mettre en place quel que soit son problème.

D'autres approches standardisées traitent du processus de mise en œuvre du changement, tout en laissant les dirigeants libres de décider du contenu des plans d'action à mettre en œuvre. Le **modèle de Kotter** en est un exemple connu.

Le modèle de Kotter[22] identifie huit étapes dans le changement organisationnel :

1. Créer un sentiment d'urgence.
2. Former une coalition solide pour guider le changement.
3. Développer une vision.
4. Communiquer la vision.
5. Responsabiliser les collaborateurs (*empowerment*).
6. Remporter et exploiter de petites victoires.
7. Consolider la dynamique de changement en lançant de nouvelles initiatives.
8. Ancrer le changement dans la culture.

Première étape : créer un sentiment d'urgence

Le sentiment d'une urgence facilite la mobilisation. L'urgence est évidente si l'entreprise est clairement en difficulté, comme par exemple Nissan face à une dette de 1 400 milliards de yens en 1999. C'est également le cas si l'entreprise vient de fusionner ou d'être privatisée. Si l'urgence n'est pas évidente, il faut la susciter. Kotter affirme que 50 % des programmes de changement échouent dès cette première étape, parce que l'urgence n'a pas réellement convaincu. De plus, il estime que **75 % des salariés doivent se sentir concernés pour qu'un changement ait lieu.**

Comment mobiliser l'organisation ? La solution de principe est simple : mettre ceux qui doivent changer en contact direct avec la source du risque, par exemple en enquêtant auprès des clients ou en conduisant un *benchmark* de différentes organisations comparables. Cela implique de donner à tous ceux que le changement doit toucher la méthode nécessaire pour faire le diagnostic et bâtir de nouvelles propositions. Un autre moyen qu'utilisent les dirigeants consiste à présenter la situation financière de l'entreprise comme catastrophique.

> C'est par exemple ce que fit John King, nommé par Mme Thatcher à la tête de British Airways pour privatiser l'entreprise au début des années 1980. En augmentant considérablement les provisions financières, King présenta un bilan

si noir de l'entreprise que la possibilité d'une faillite de BA devint une réalité aussi bien aux yeux du grand public que des salariés.

De même, le PDG de Nokia, Stephen Elop, n'a pas hésité, en 2011, à comparer l'entreprise à une plateforme pétrolière en flammes pour souligner que sa situation stratégique était critique. Dans le mémo interne destiné aux employés, il écrit ceci : « *Nous aussi sommes debout sur une plateforme en feu et nous devons décider comment nous allons modifier notre comportement.* » Il poursuit encore : « […] *Nous avons plus d'une seule explosion – nous avons plusieurs points chauds qui alimentent un grand feu autour de nous.* » Il continue : « *Lorsque les concurrents versent des flammes sur notre part de marché, que s'est-il passé chez Nokia ? Nous sommes restés derrière, nous avons raté les grandes tendances et nous avons perdu du temps. À cette époque, nous pensions prendre les bonnes décisions, mais, avec le recul, nous avons plusieurs années de retard.* » Après cette analyse, il mentionne la dégradation de la notation de l'entreprise par les agences Moody's et Standard & Poor's.

Il livre ensuite son diagnostic expliquant la chute de Nokia : « *Une des raisons est due à notre attitude à l'intérieur même de Nokia. Nous avons versé de l'essence sur notre propre plateforme en feu. Je crois que nous avons manqué de responsabilité et de* leadership *pour harmoniser et diriger la société en ces temps de rupture. Nous avons eu une série de manquements. Nous n'avons pas été assez rapides pour fournir des solutions novatrices. Nous n'avons pas assez collaboré en interne.* » Nul doute qu'à la lecture de ce mémo, les employés ont senti l'urgence de la situation. Malheureusement, les solutions stratégiques apportées par Stephen Elop et son équipe dirigeante ne seront guère à la hauteur de la perspicacité de ces analyses.

Deuxième étape : former une coalition solide pour guider le changement

Un chef d'entreprise, aussi talentueux soit-il, ne change pas une organisation tout seul. L'équipe qui soutient le changement doit être suffisamment nombreuse pour que, partout où c'est nécessaire, on puisse rapidement trouver un relais, un champion du changement. Selon Kotter, cette coalition rassemble les cadres dirigeants de l'entreprise qui adhèrent totalement au changement.

Comment susciter et organiser l'équipe qui va soutenir le processus sur le long terme ? Il faut idéalement que la coalition ait un statut suffisant pour légitimer le changement, la compétence pour fournir les apports nécessaires au bon moment et comprendre les phénomènes sociaux à l'œuvre, et enfin l'engagement pour convaincre et « tenir la distance », car beaucoup de projets de changement risquent l'enlisement.

Enfin, il faut structurer la gouvernance du projet : les différents rôles (dirigeants, champions du changement, consultants-catalyseurs…), la dynamique de réunions (orientation, conception, pilotage, *feedbacks* …) et les systèmes de suivi. Le processus doit aussi permettre d'élargir rapidement la coalition de départ.

Chez British Airways, à la suite de King, Colin Marshall fut nommé CEO en 1993, avec pour mandat de poursuivre le redressement du groupe. Pour ce faire, il renouvela la direction de l'entreprise à 50 %, licencia entre 100 et 160 cadres supérieurs et promut simultanément une génération de jeunes managers, établissant ainsi une coalition large.

Troisième étape : développer une vision

Pour Kotter, il est essentiel de développer une vision synthétique et aisément communicable du futur de l'entreprise. La vision doit être assez hardie pour mobiliser l'organisation sur un défi, et en même temps suffisamment réaliste pour rester crédible. La vision peut parfois conduire à envisager une organisation à deux vitesses, où les uns perfectionnent l'existant, pendant que les autres développent de nouveaux « possibles » en rupture avec le présent.

Quatrième étape : communiquer la vision

Il est important d'utiliser une gamme large de moyens de communication, et tout spécialement

des moyens nouveaux, lancés pour la circonstance, afin de bien souligner que l'on est face à un problème nouveau. Il faut communiquer dans les deux sens, et aller au-delà de la simple information hiérarchique descendante. Les membres de la coalition doivent communiquer les nouvelles priorités, au travers de leurs décisions et comportements.

Cinquième étape : responsabiliser les collaborateurs

Une fois que l'organisation a été mise sous tension, et que la vision a été communiquée à tous, il s'agit de faciliter sa mise en œuvre en éliminant les obstacles qui peuvent bloquer le changement. Il peut être nécessaire de faire évoluer certaines structures et procédures, ou de contraindre les managers qui ne vont pas dans le sens du changement. Il s'agit aussi d'encourager la prise d'initiative et l'action. Lors de cette étape, l'ajustement des systèmes d'évaluation et de récompenses apparaît comme un levier d'action privilégié.

Sixième étape : remporter et exploiter de petites victoires

Pour parvenir à transformer une organisation, il faut instaurer une dynamique collective positive : il s'agit de convaincre rapidement le corps social que le changement produit des effets positifs, et que ceux qui y contribuent en retirent des bénéfices. Pour parvenir à cela, Kotter suggère de remporter des « petites victoires », c'est-à-dire obtenir rapidement des résultats positifs, même sur des sujets secondaires, et en tirer parti pour mettre en évidence les bénéfices du changement.

Il faut prendre en compte cet impératif dès la phase de planification du projet et prévoir des actions qui auront des conséquences positives visibles. Ensuite, il s'agit de célébrer ces « petites victoires », et de récompenser les collaborateurs concernés.

Septième étape : consolider les gains et lancer de nouvelles initiatives

Les risques d'enlisement d'un projet de changement sont considérables. Les petites victoires successives bien exploitées fournissent de l'énergie à l'organisation et à ses membres, mais ne peuvent pas apparaître comme l'aboutissement du projet. Il s'agit donc d'utiliser la crédibilité acquise par les premiers succès, pour s'attaquer aux systèmes, aux structures, aux pratiques et aux croyances qui peuvent ralentir la dynamique de changement. Le recrutement et la promotion des employés sont un moyen d'y parvenir. On peut également soutenir la dynamique de changement en lançant de nouveaux projets.

Ce qu'il faut valoriser à ce stade, ce sont moins les petites victoires que les grandes : les résultats financiers, le climat interne, la satisfaction des clients, l'image de l'entreprise s'améliorent-ils sensiblement ? Les équipes spécialisées, qui avaient été mises en place au départ d'une opération de changement dans la perspective d'une action rapide, doivent s'enraciner dans l'organisation, au lieu de laisser l'ancien système reprendre le dessus (ce qui se produit souvent).

Huitième étape : ancrer le changement dans la culture

Dans cette dernière étape, il s'agit d'institutionnaliser les changements effectués en s'assurant qu'ils sont irréversibles – car la tentation de revenir aux méthodes anciennes est toujours présente. Le changement ne sera réussi que s'il est enraciné dans les valeurs partagées, les comportements personnels, les relations entre individus, entre équipes et entre unités de

l'organisation. Il doit donc à ce stade être encadré par des structures, des systèmes et des processus de décision cohérents avec les objectifs du changement et acceptés par tous comme constitutifs de la nouvelle réalité de l'organisation.

En résumé, **tout changement ne peut réussir de façon durable que s'il est enraciné dans la culture interne.**

3.3 Vers un changement radical

Nous avons exploré tout au long de cet ouvrage les diverses voies pour construire un avantage concurrentiel. Mais nous avons aussi souligné qu'avec l'instabilité croissante de l'environnement, l'accélération des changements et l'irruption de nouveaux concurrents, l'avantage concurrentiel dépend aussi de la capacité de l'organisation à être plus agile, à s'adapter plus rapidement que ses concurrents à ces changements. L'efficacité et la souplesse organisationnelles constituent donc désormais une source d'avantage concurrentiel : celui-ci se construit également sur une organisation plus plastique, plus souple. Cette agilité organisationnelle peut être atteinte par des modes d'organisation différents, par la recherche d'une plus grande transversalité, par une réduction des niveaux hiérarchiques, par une organisation matricielle ou en groupes de projets, comme nous l'avons vu au chapitre 8. Ces nouveaux modes d'organisation, en tant qu'ils affectent les comportements dans l'entreprise et les façons de travailler, ont un impact sur la culture d'entreprise.

MINI-CAS d'entreprise



Changements organisationnel et culturel

- **Un leader en difficulté**

Oticon est une entreprise danoise fondée en 1904 qui fabrique des prothèses auditives premium. Si l'entreprise a été parmi les leaders sur son segment jusque dans les années 1980, elle a ensuite progressivement perdu des parts de marché face à une compétition toujours plus intense. L'entreprise a perdu sa réactivité, s'est coupée peu à peu de son marché et a produit moins d'innovations attractives pour les clients.

Lars Kolind, arrivé à la tête de l'entreprise en 1988, a procédé à une restructuration et réduit les coûts et les effectifs. Mais il s'est aperçu rapidement que ce type de mesures ne donnait pas les moyens à Oticon de se développer et de regagner des parts de marché. Kolind a alors décidé de réformer en profondeur les bases mêmes de l'organisation et du fonctionnement d'Oticon. Pour lui, l'entreprise était devenue trop lente, trop rigide, enfermée dans ses départements, ses procédures, ses hiérarchies et ses traditions.

• Un changement radical : la table rase

Pour le nouveau dirigeant, il fallait libérer la créativité dans l'entreprise et cela passait par une nouvelle culture : une organisation déstructurée, décentralisée, une hiérarchie réduite et une forte autonomie accordée aux managers. L'environnement physique de travail, l'organisation, la structure, la culture de l'entreprise, tout était à réinventer. Pour faciliter la communication, les bureaux ont donc été organisés en *open space*, les mails ou les transmissions orales directes ont été préférés aux documents papier. La transparence et le partage de connaissances ont été encouragés, l'information devant être accessible à tous (information financière, stratégique, projets en cours, développement de nouveaux produits mais aussi salaires et expériences des uns et des autres, quel que soit le niveau hiérarchique). Plus radicalement, Kolind a supprimé les départements et les fonctions traditionnelles. Il n'y avait plus de fonction attribuée ni de postes fixes. Les titres et les privilèges étaient abolis. Parallèlement à la suppression des fonctions, il n'y avait plus de bureaux attribués. Chacun possédait un ordinateur et un téléphone portables ainsi qu'un placard où ranger ses documents. Les employés pouvaient quand ils le souhaitaient travailler chez eux. Plus question d'horaires de présence ou de travail dès lors que les personnes pouvaient être jointes et que le projet était mené à bien. Avec la suppression des spécifications de postes, Oticon en a aussi fini avec la logique de spécialisation : les employés devaient pouvoir assurer de multiples missions car se concentrer sur une seule activité, selon Kolind, n'encourageait pas l'innovation. Chaque salarié devait donc participer à plusieurs projets. Les ingénieurs devaient s'engager dans le marketing, faire du contrôle de gestion ou gérer la planification de la production. Cette polyvalence ne devait pas être vécue comme une contrainte : pour Kolind, l'organisation s'adaptait à la variété des employés et leur donnait la chance d'accroître leurs compétences. L'entreprise fonctionnait donc comme une combinaison de groupes de projets transversaux dans lesquels la hiérarchie était réduite au maximum.

Malgré la radicalité des changements imposés à l'entreprise et les résistances de certains, la réorganisation d'Oticon a contribué à redresser les résultats de l'entreprise. Le temps de mise sur le marché des nouveaux produits a été réduit de moitié. De nouvelles innovations ont été lancées avec succès et l'entreprise a renoué avec la rentabilité et la croissance des parts de marché. La culture même de l'entreprise a évolué. Lorsque l'organisation s'est par la suite à nouveau cristallisée autour de départements plus stables, la culture est demeurée plus ouverte au changement et l'a même facilité.■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. À quelles conditions le changement mis en œuvre par Oticon peut-il réussir ?

2. Quels sont les risques de ce changement radical ?

CONTROVERSE

La résistance au changement

La résistance au changement renvoie aux actions individuelles ou collectives répondant à la **perception d'une menace**. La résistance prend des formes multiples, actives ou passives, ouvertes ou déguisées, individuelles ou coordonnées, agressives ou timides. Il n'est pas nécessaire que la menace soit réelle – c'est la perception qui importe. Les dix principales sources de résistance au changement sont les suivantes :

1 Les risques associés au changement sont perçus comme plus importants que ceux associés au *statu quo*.

2 Les individus ciblés par le changement se sentent liés à des individus qui sont identifiés comme représentant « le passé avec lequel il faut rompre ».

3 Il n'y a personne pour jouer le rôle de modèle pour le changement.

4 Les individus ont peur de ne pas posséder la compétence nécessaire pour participer au changement.

5 Les individus se sentent dépassés par l'ampleur des changements à effectuer.

6 Les individus sont critiques et demandent à être convaincus de la pertinence des changements proposés.

7 Les individus estiment que les initiateurs du changement ont d'autres agendas que ceux qu'ils professent publiquement.

8 Les individus ont peur que le changement remette en cause leur identité.

9 Les individus redoutent une perte de statut ou de bien-être.

10 Les individus sont convaincus que les changements sont inadéquats.

Concernant les causes de la résistance au changement, un rapport de *The Economist Intelligence Unit* a expliqué que : « *La difficulté* [*de conduire le changement*] *ne provient pas d'une résistance au changement : tous* [*les dirigeants interrogés*] *reconnaissent que les employés ne demandent pas mieux que de se rallier à cette cause. Le problème est lié à la manière de procéder*[1]. » Ainsi, les difficultés de mise en œuvre des changements organisationnels seraient uniquement d'ordre technique et liées à la méthode de management.

Une telle conception est trop simpliste. Elle considère les organisations comme des systèmes apolitiques. C'est le mythe de l'entreprise unitaire, au sein de laquelle les buts des individus et de l'organisation convergent harmonieusement. Le changement serait un

progrès pour tous et il n'y aurait pas de place pour les conflits d'intérêts entre dirigeants et salariés, et entre actionnaires et dirigeants. Or, les travaux de la sociologie organisationnelle[2] ont montré que la « résistance au changement » est aussi le reflet des intérêts bien compris des salariés et des stratégies individuelles et collectives qu'ils mettent en place pour les défendre.

1 *The Economist Intelligence Unit*, 2008.

2 Crozier M. et Friedberg E., 1977 ; Soenen G., 2006.

3.4 L'approche « contingente »

L'approche contingente considère que chaque cas est spécifique et qu'il est nécessaire d'élaborer un programme de changement qui tienne compte des particularités de chaque entreprise et de chaque contexte. Cette approche a l'avantage de réintégrer le changement organisationnel dans une perspective stratégique. Elle suggère de conduire le changement en cinq étapes :

1. diagnostic stratégique et clarification de l'état futur ;
2. diagnostic du contexte du changement ;
3. formulation d'un programme de changement ;
4. mise en œuvre du programme de changement ;
5. suivi et actions correctives.

Première étape : diagnostic stratégique et clarification de l'état futur

La première étape consiste à clarifier les motifs du changement et à identifier l'état futur souhaitable de l'organisation. Elle construit une posture stratégique vis-à-vis du changement organisationnel qui consiste à s'interroger sur la pertinence du changement.

Une approche stratégique est un préalable à la mise en œuvre du changement. En effet, changer a un coût qui peut dépasser les gains[23]. Ce questionnement stratégique est primordial car il va permettre de donner un sens au changement.

Deuxième étape : diagnostic du contexte du changement

La deuxième étape consiste à réaliser une analyse du contexte du changement, en s'appuyant sur un audit de l'organisation qui intègre les impératifs stratégiques. L'encadré En pratique suivant explique comment réaliser ce diagnostic.

Troisième étape : formulation d'un programme de changement

Le programme de changement proprement dit doit être adapté au contexte. Les programmes sont trop souvent élaborés en ne prenant en considération que l'horizon temporel et la portée du changement, alors que d'autres aspects du contexte sont tout aussi importants, comme par exemple les questions liées à la préservation et à la diversité.

Par ailleurs, certains considèrent qu'une fois les décisions stratégiques prises, leur mise en œuvre est l'affaire des managers opérationnels ou des directions fonctionnelles. Or, dans le cadre de changements stratégiques, il est dangereux de trop séparer conception et mise en œuvre.

Les approches contingentes conçoivent le changement comme un processus chaotique, que l'on peut tenter de piloter, mais qu'il est impossible de prescrire intégralement en amont : d'où l'importance des étapes 4 et 5.

Quatrième et cinquième étapes : mise en œuvre du programme de changement, suivi et actions correctives

Au-delà de la mise en œuvre du changement, il est indispensable de suivre au plus près l'évolution des projets de changement et d'engager les inévitables actions correctives nécessaires. Dans la mesure où des cibles ont été clairement désignées, des plans d'action mis en place et qu'une coalition forte a soutenu le programme, ce processus peut, à un horizon plus ou moins long selon la taille des organisations concernées, paraître linéaire. Toutefois, au cours du processus, les participants auront nécessairement une impression de confusion et vivront de nombreux retours en arrière, des hésitations, des échecs, etc. Si le pilotage n'est pas géré de façon dynamique, le changement a peu de chance d'aboutir.

Au total, l'approche planifiée, qu'elle soit standardisée ou contingente, constitue le mode dominant de la conduite du changement « discontinu ». Toutefois, elle ne constitue pas nécessairement la seule façon d'aborder le changement dans les organisations. Il existe une alternative, dans laquelle le changement est perçu comme un flux continu, et qui propose le développement d'organisations « apprenantes ».

EN PRATIQUE

Analyser le contexte du changement

On peut analyser le contexte du changement autour de huit questions clés[1] :

1. **Horizon temporel** : quand le changement doit-il être mis en œuvre ? Y a-t-il urgence ou non ?

2. **Portée** : quelle est l'ampleur du changement nécessaire ? Porte-t-il sur une entité précise, ou bien sur l'entreprise dans son ensemble ?

3. **Préservation** : quelles sont les ressources et les caractéristiques de l'organisation qui doivent être préservées dans la nouvelle organisation ?

4. **Diversité** : quel est le degré d'homogénéité parmi les entités ciblées par le changement ? Pourra-t-on se contenter d'une seule et même approche ou doit-on prévoir un traitement spécifique à différentes populations cibles ?

5. **Compétences** : existe-t-il dans l'entreprise des compétences en matière de conduite du changement ?

6. **Ressources** : de quelles ressources financières et humaines l'organisation dispose-t-elle pour mettre en œuvre le changement ?

7. **Dispositions du personnel** : le personnel est-il conscient de la nécessité de changer et est-il disposé à le faire ? Quel est son intérêt ?

8. **Pouvoir** : de quel pouvoir, formel et informel, disposent les acteurs qui pilotent le changement ?

---

1 Balogun J. et Hope-Hailey V., 2008.

EN PRATIQUE

Concevoir un programme de changement

Le programme de changement doit couvrir les six points suivants[1] :

1. **Nature du changement** : doit-on mettre en place un changement incrémental, qui procède étape par étape, ou un changement rapide qui se déploie simultanément dans toutes les entités et dans toutes les fonctions de l'entreprise ? Vise-t-on une simple réorganisation de l'entreprise ou une transformation profonde ?

2. **Point de départ** : le changement peut être impulsé depuis le sommet de l'organisation ou au contraire débuter avec les unités opérationnelles pour ensuite être consolidé au sommet. D'autres alternatives consistent par exemple à utiliser un site pilote, un prototype, pour le généraliser ensuite.

3. **Style du changement** : selon le rôle que l'on confie aux salariés dans la conception puis la mise en œuvre du changement, la démarche sera directive, participative ou collaborative. Dans une approche directive, on demande aux salariés d'exécuter un plan, tandis que dans une démarche participative, on les invite à proposer des idées sur la mise en œuvre du changement. Enfin, dans une approche collaborative, on demande non seulement aux salariés de participer à l'élaboration des plans d'action mais aussi de contribuer à la définition des objectifs et des finalités du changement. Contrairement aux idées reçues, une approche descendante (*top-down*) peut être collaborative.

4. **Cible** : les interventions peuvent cibler en priorité les valeurs, les comportements ou les indicateurs de performance. Cibler les indicateurs peut être un moyen de modifier les comportements ; de même, cibler les comportements peut permettre de modifier les valeurs.

5. **Leviers d'action** : les actions mises en œuvre dans le cadre d'un programme de changement peuvent être techniques, politiques, culturelles et interpersonnelles.

6. **Rôle** : la responsabilité de la conduite du changement peut être confiée à des leaders de l'organisation, à des consultants externes, à un département fonctionnel ou à une équipe plurifonctionnelle.

---

1 Balogun J. et Hope-Hailey V., 2008.

4 Le changement continu : l'organisation apprenante

De nombreuses approches planifiées du changement insistent sur le rôle des crises pour mettre l'organisation sous tension et enclencher le changement. Cependant une telle approche est anxiogène, génère de la méfiance et du scepticisme à l'intérieur de l'organisation. De plus, en temps de crise, les dirigeants ont tendance à privilégier un style directif et une approche descendante car cela permet, en apparence du moins, un meilleur contrôle du changement.

Les **théories de l'apprentissage organisationnel**, développées notamment à partir des travaux d'Argyris et Schön[24], soulignent que ce type d'approche ne produit qu'un apprentissage « en simple boucle » (***single loop learning***). Celui-ci vise à corriger les erreurs sans analyser ce pour quoi ces erreurs ont été commises. Une fois l'urgence disparue, d'anciens comportements peuvent alors resurgir et ressusciter les anciens comportements ou modes de réflexion, comme si rien n'avait été appris. Selon ces auteurs, il vaut mieux développer une approche plus transparente, où les acteurs mettent leur marge de manœuvre au service de la solution au lieu de l'utiliser dans les jeux politiques pour s'opposer au changement.

Une telle approche est susceptible de générer un apprentissage de « second ordre » (***double loop learning***), qui passe par une remise en cause des principes collectifs sous-jacents à l'action. Il ne s'agit plus de corriger une action mais les principes de cette action. Cela permet un changement plus radical et une véritable réorientation stratégique. On ne change plus à l'intérieur de cadres d'action et de réflexion préétablis mais on change l'architecture du système, le cadre même de la pensée et de l'action. Pour Argyris et Schön, une approche ouverte, participative, progressive, génère moins d'effets négatifs, car elle réduit la résistance au changement. En effet, la participation à l'élaboration du changement confère aux collaborateurs un rôle d'acteur qui leur permet d'aborder différemment les facteurs anxiogènes inhérents aux périodes de transition. Cela est sans doute pertinent sur le papier mais il n'est guère facile d'obtenir des attitudes aussi collaboratives dans la mesure où le changement va nécessairement mettre en péril des fonctionnements organisationnels et des positions au sein de l'entreprise. Les modèles de prise de décision organisationnels ou politiques montrent bien comment les stratégies se construisent et s'ajustent au gré des négociations, des rapports de forces et des agendas plus ou moins cachés des acteurs.

On peut aller plus loin. Il ne s'agit plus seulement d'adopter, dans le cadre d'un programme de changement, une approche participative et ascendante. Il s'agit plutôt de construire une organisation pour piloter le changement en continu. En d'autres termes, il faut élaborer une organisation apprenante, capable de se transformer au fur et à mesure des évolutions concurrentielles. De nombreux auteurs vantent les mérites de l'**organisation apprenante** (ou organisation agile, ou encore adaptative) en avançant trois arguments principaux[25] :

- Certaines caractéristiques de l'organisation formelle et informelle, des éléments structurels et culturels, facilitent et favorisent l'apprentissage organisationnel.
- L'apprentissage organisationnel contribue à l'innovation.

- Innovation et apprentissage organisationnel, mis en œuvre au travers de programmes de changement efficaces, permettent la création, le maintien et le renouvellement d'avantages concurrentiels.

Les défenseurs de l'organisation apprenante proposent une vision du management stratégique qui se démarque de la conception traditionnelle. En effet, les approches classiques de la stratégie partent du principe que l'organisation possède une équipe de direction et une hiérarchie qui lui permettent de comprendre l'environnement et de s'y adapter. Pour les promoteurs de l'organisation apprenante, c'est l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire le collectif des employés, qui doit posséder ces capacités de détection, d'analyse et de mise en œuvre. Dans l'idéal, l'entreprise apprenante n'a plus besoin que ses dirigeants la transforment par des actions volontaristes. Elle s'adapte selon un processus naturel et continu.

EN PRATIQUE

Le *Learning Mix* : un outil pour piloter l'apprentissage organisationnel

Si le partage et la création de connaissances, l'enrichissement du capital intellectuel collectif ou encore l'acquisition de « capacités à apprendre » sont des enjeux affichés par de nombreuses entreprises, rares sont celles qui adoptent une démarche cohérente et opérationnelle permettant de relever ces défis.

Fréquemment, des initiatives isolées coexistent : mise en place d'un outil de partage des connaissances, actions visant à recenser les compétences détenues par l'entreprise, etc. Les difficultés rencontrées par les entreprises souhaitant devenir « apprenantes » s'expliquent par le caractère parcellaire de ces approches.

La solution consiste à articuler ces différentes actions, à les inscrire dans une démarche intégrée permettant de construire un véritable apprentissage organisationnel. On peut ainsi jouer sur les quatre facettes suivantes du *learning mix* pour promouvoir l'apprentissage organisationnel [1] :

- ✔ **Technologie** : gérer les systèmes d'information, et notamment les outils dédiés au partage de connaissances.
- ✔ **Organisation** : mettre en place et manager une structure apprenante, c'est-à-dire des modes de fonctionnement favorisant la création et le partage de connaissances.
- ✔ **Stratégie** : identifier et gérer le portefeuille de connaissances de l'entreprise, c'est-à-dire à la fois les connaissances détenues et celles à acquérir.
- ✔ **Identité** : développer une identité apprenante, ce qui requiert, dans bien des cas, un travail complexe sur les valeurs et les modes de raisonnement.

1 Moingeon B., 2003.

Dans la pratique, la théorie de l'organisation apprenante résiste mal à l'épreuve des faits. Peu de travaux empiriques viennent démontrer son potentiel d'applicabilité, alors que de très nombreuses analyses relatent ses difficultés. Les obstacles sont nombreux, notamment le caractère pyramidal des organisations, la permanence des jeux de pouvoir et des logiques de déférence (à la tradition, la séniorité, la hiérarchie, etc.). Enfin, le fonctionnement même de la logique organisationnelle, notamment la spécialisation du savoir, la création de routines, c'est-à-dire de raccourcis, de connaissances tacites, etc. créent des rails et des canaux desquels il est

difficile de sortir.

L'organisation développe une **logique dominante**[26] fondée sur des représentations indispensables à l'action, mais qui créent une inertie très forte. Cette logique dominante limite le changement. Pour libérer les individus de ces représentations, Argyris et Schön les encouragent à :

- devenir conscients de leur propre mode de raisonnement et des fondements de leurs jugements de valeur ;
- rendre leurs raisonnements et leurs jugements visibles pour les autres ;
- s'enquérir des raisonnements et jugements d'autrui.

Au total, **l'organisation apprenante est un idéal vers lequel il faut tendre plutôt qu'une description de la réalité**. L'ambition de développer une telle organisation se situe au croisement de la stratégie, du développement organisationnel et de la gestion des ressources humaines. Cette ambition est fondamentale pour les stratèges, car une entreprise qui développe une meilleure capacité d'apprentissage collectif que ses concurrents se dote d'un avantage concurrentiel durable.

Il faut souvent des événements dramatiques (pertes abyssales, accident majeur, échec retentissant) pour que la dérive stratégique apparaisse au grand jour et débouche sur des changements profonds. Dans l'entreprise, certains acteurs saisissent alors l'occasion de provoquer les changements auxquels ils aspirent, ainsi qu'à l'extérieur, parmi les actionnaires et autres parties prenantes. Un processus de changement radical – une révolution stratégique – peut alors s'enclencher. **L'ensemble des paramètres définissant l'organisation sont reconsidérés**. Les fondements de la logique dominante sont remis en question. À travers ce changement généralisé, les représentations dominantes sont contestées et amendées. Les compétences tenues pour fondamentales sont déclarées obsolètes. Les solutions nouvelles proposées sont portées par des individus et des groupes qui, bien souvent, ne faisaient pas partie de la coalition dominante ou sont nouveaux venus dans l'organisation.



Le modèle de l'équilibre ponctué (voir le chapitre 18) décrit l'évolution des organisations (*i. e.* de leurs composantes : stratégie, structures, normes, etc.) comme une alternance de deux phases : de longues phases d'**ajustement graduel** entrecoupées de soudaines phases de **transformation**. En matière de changement organisationnel, ces phases requièrent des pratiques et des ressources différentes.

La capacité à conduire le changement peut être considérée comme une **ressource stratégique** – au sens de la théorie des ressources. Cette ressource peut

›	devenir une « compétence cœur » et participer à la construction d'un avantage concurrentiel, notamment dans les environnements concurrentiels qui évoluent rapidement.
›	Pour **analyser les processus de décision**, on peut utiliser trois modèles-types, dont chacun éclaire un aspect des processus réels : – le **modèle mono-rationnel** : un acteur unique prend une décision rationnelle après avoir envisagé et comparé toutes les options possibles ; – le **modèle organisationnel** : la décision résulte de l'application de routines organisationnelles et de procédures en vigueur dans les différentes composantes de la structure ; – le **modèle politique** : la décision est le résultat négocié d'un jeu d'influence et de pouvoir entre des acteurs qui peuvent intervenir sur la stratégie de l'entreprise ; – un quatrième modèle, le **modèle de la poubelle**, est en quelque sorte la **négation du concept de décision** : la stratégie y est présentée comme le résultat de rencontres fortuites entre des problèmes non résolus et des solutions en quête de problèmes.
›	**Le changement organisationnel** est une pratique difficile et exigeante qui requiert la combinaison de connaissances techniques fonctionnelles spécifiques aux métiers de l'entreprise et un certain nombre de savoir-faire et de savoir-être dans le pilotage du processus de changement lui-même. ■ Des principes et des méthodes existent pour construire une **organisation apprenante**. Néanmoins, même les organisations apprenantes ont parfois besoin de se transformer radicalement, et ce type de changement nécessite la mise en place de **programmes de changements** spécifiques. ■ Lorsque les **ajustements incrémentaux** ne suffisent pas, parce que le rythme de transformation de l'environnement s'emballe, ou parce que la capacité d'adaptation continue de l'entreprise est faible, il s'agit là aussi de planifier des programmes de changement.

Les **méthodes planifiées de changement organisationnel** peuvent être classées en deux catégories : les méthodes standardisées et les approches contingentes.

■ Si les **méthodes standardisées** sont souvent pleines de bon sens, elles présentent plusieurs faiblesses :
– elles ne sont pas nécessairement adaptées aux conditions particulières de l'entreprise et peuvent par conséquent se révéler inefficaces ;
– elles ont tendance à écarter le caractère politique des organisations, et notamment l'existence d'intérêts et d'identités multiples ;
– en plus d'être difficiles à mettre en œuvre, elles risquent de produire à terme du cynisme et des comportements de méfiance qui empêchent l'entreprise de développer une véritable compétence collective en matière de changement organisationnel.

■ À l'inverse, les **approches dites contingentes** accordent une place centrale à la phase de diagnostic et à l'élaboration de solutions *ad hoc*.

1 Van de Ven A.H. et Poole M.S., 1995.
2 Pettigrew A. M., 1990.
3 Scott R.W., 1995.
4 DiMaggio P. et Powell W., 1983.
5 Doz Y., 1994 ; Edmondson A. et Moingeon B., 1998.
6 Porras J.I. et Robertson P.J., 1992.
7 Durand R., 2006.
8 Eldredge N. et Gould S.J., 1972.
9 Tushman M.L. et Romanelli E., 1985 ; Romanelli E. et Tushman M.L., 1994.
10 Pettigrew A., 1985.
11 Allison G., 1971.
12 Solnik B., 2001.
13 Schwenk C.R., 1984 ; 1985 ; 1988.
14 March J.G., 1981.
15 Midler C., 1993.
16 March J.G. et Olsen J.P., 1976. D'autres traductions ont été proposées pour « *garbage can model* » : modèle du fourre-tout, modèle des concours de circonstances.
17 Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P., 1972.
18 Pfeffer J., 1981 ; Crozier M. et Friedberg E., 1977 ; Moullet M., 1992.
19 Argyris C. et Schön D.A., 1978 ; Senge P. M., 1990.
20 De Caluwé L. et Vermaak H., 2003.
21 Abrahamson E., 1996.
22 Kotter J.P., 1995.
23 Pfeffer J. et Sutton R., 2007.
24 Argyris C. et Schön D.A., 1974.

25 Voir notamment Senge P.M., 1990 ; Quinn J.B., 1992 ; Nonaka I. et Takeuchi H., 1995.
26 Prahalad C.K. et Bettis R.A., 1986.

Chapitre 20



Le changement de la culture et de l’identité de l’entreprise

Comme nous l’avons vu dans les chapitres précédents, l’entreprise est une collectivité humaine structurée par les rôles, les missions, les outils de management, les jeux de pouvoir et les coalitions. Elle est aussi animée par des processus d’identification et de reconnaissance, par des manifestations symboliques et par des règles, souvent informelles, qui vont guider les comportements. Ces processus renvoient aux notions de culture et d’identité d’entreprise dont nous présentons ici les caractéristiques.

Nous expliquerons d’abord pourquoi l’on peut comprendre l’entreprise comme un **collectif humain** et comment son évolution est structurée par la culture d’entreprise. Après avoir précisé les caractéristiques de la culture d’entreprise, nous montrerons que celle-ci constitue une manifestation de quelque chose de plus profond, que nous nommons « **identité** » de l’entreprise. L’identité donne à l’entreprise une continuité, une cohérence et une stabilité, quelles que soient les turbulences de l’environnement et les mutations que celles-ci entraînent pour sa stratégie. Cette identité est plus ou moins forte, plus ou moins affirmée. Elle crée une certaine **inertie**, au sens propre du terme : une fois lancé sur une trajectoire choisie, le groupe humain qui constitue l’entreprise a du mal à s’en détourner, ce qui présente à la fois des avantages et des inconvénients.

Nous montrerons combien il est important pour les managers de comprendre cette identité pour gérer au mieux les changements stratégiques et organisationnels, dans le but d’améliorer la performance de l’entreprise et de renforcer sa position concurrentielle. ■

Sommaire

1 L’entreprise comme communauté

Quelle que soit la pertinence des différents modèles d’analyse stratégique, le facteur humain est toujours déterminant pour la réussite de la stratégie. L’action de l’entreprise repose sur la qualité de l’implication et de la collaboration de ses membres. Si l’entreprise est plus qu’un groupe, elle n’est pas pour autant une communauté organique ou psychologique. Elle est et reste un lieu de différences, d’intérêts, de tensions et de logiques conflictuelles. Mais, au-delà de ces différences, ses membres peuvent aussi trouver des points de repères partagés qui facilitent leur collaboration et permettent à l’entreprise de se développer.

L’encadré Fondements théoriques suivant montre comment, au travers des travaux de théoriciens des organisations comme Barnard et Selznick, se façonne le processus de communalisation et comment se crée une culture d’entreprise.

Un des éléments de la démarche stratégique est de faire progresser l’organisation vers ses buts grâce à une structure adaptée et des systèmes permettant la convergence des énergies individuelles. Ces systèmes et processus incluent :

- l’établissement de standards et la mesure des performances ;
- la création et l’administration de systèmes de motivation et d’incitation ;
- la création et l’administration de systèmes de contrôle ;
- la sélection des hommes et la gestion de leur carrière.

Le dirigeant doit aussi s’assurer que :

- chacun de ces systèmes permet d’espérer un comportement individuel adéquat ;
- il y a harmonie entre ces différents systèmes ;
- si un changement est requis, il est compatible avec l’ensemble ;
- le changement sera bien accueilli par l’organisation, il sera mis en œuvre au bon moment et bien conduit.

L’association prolongée d’individus tournés vers l’accomplissement de tâches données obéit à certains principes d’action sur la manière d’effectuer ces tâches. Elle produit des jugements sur ce qu’il est approprié ou non de dire et de faire en certaines situations. L’ensemble de ces éléments, les pratiques aussi bien que les croyances, les mythes, les rites propres à une communauté forment ce que l’on appelle la culture de ce collectif.

2 La culture d’entreprise

Théoriciens et praticiens des organisations soulignent l’importance de la culture d’entreprise

dans la conception de la stratégie. Cet intérêt pour la culture peut s'expliquer par le succès des entreprises japonaises. Il est apparu que ces dernières mettaient l'accent sur la croissance interne, l'innovation produit et le management des ressources humaines. Elles avaient développé des pratiques managériales facilitant la communication entre employés, encourageant la rotation des postes et la formation systématique des uns par les autres, et incitant le management intermédiaire à prendre en compte les initiatives des employés. Ces entreprises présentaient donc des valeurs et des principes de management qui fonctionnaient sur un autre mode et semblaient être plus efficaces que le modèle américain. D'où la nécessité de mieux comprendre la culture d'entreprise, sans pour autant imiter les caractéristiques des entreprises nippones.

> L'entreprise américaine Ben & Jerry's définit précisément sa mission et les valeurs de l'entreprise : l'objectif est de fabriquer, distribuer et vendre les meilleures crèmes glacées avec des ingrédients naturels, dans un grand choix de parfums innovants. Ces buts doivent être atteints par des pratiques commerciales respectueuses de l'environnement. L'entreprise se fixe aussi une mission économique fondée sur la recherche d'une croissance durable qui augmente à la fois la valeur pour les actionnaires tout en multipliant les opportunités de développement pour ses employés. Enfin, l'entreprise s'assigne une mission sociale, « *afin de contribuer à un monde meilleur* » et d'améliorer « *la qualité de la vie des individus aux niveaux local, national et international* ». Ces objectifs pourraient paraître démesurés ou rhétoriques mais l'entreprise s'est efforcée de les traduire concrètement : ainsi elle s'est tenue à acheter du lait produit dans des coopératives du Vermont afin de faire vivre les petits producteurs de la région. De même, l'entreprise accorde beaucoup d'attention au recrutement de personnes issues de minorités ethniques, sexuelles ou socialement en difficulté. Et elle encourage ses employés à s'investir dans des causes humanitaires pendant leur temps de travail.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Textes centrés sur l'idée de communauté

Les premières réflexions considérant l'entreprise comme un groupe humain structuré, s'efforçant de devenir une communauté, sont aussi les plus fécondes. *The Functions of the Executive*, de Barnard[1] et *Leadership in Administration*, de Selznick[2], apportent ainsi plusieurs enseignements sur les liens entre les notions d'entreprise et de communauté.

› Toute organisation n'est pas nécessairement une communauté. Certaines entreprises ou organisations n'ont que des tâches de routine à effectuer et la qualité et l'engagement de leurs agents n'y sont pas un facteur clé de succès. Devenir une communauté, former une institution est long et difficile et nécessite plus que la simple présence conjointe des mêmes personnes en un même lieu. Par ailleurs, les forces centrifuges sont nombreuses et dues aux intérêts catégoriels de chaque sous-groupe, mais aussi à l'esprit même des acteurs. Une fois qu'un groupe humain, structuré, a acquis une certaine cohésion et que ses membres ont pu s'identifier à lui, alors l'esprit de communauté se fait réalité. Avec le temps, lorsqu'une organisation est devenue une communauté durable, elle est habitée par le souci de survivre et peut se montrer rétive au changement.

La gestion de l'identité est donc nécessaire pour transformer un groupe d'individus en une communauté engagée. Pour cela, les actions dans l'organisation doivent être structurées par des principes et des valeurs.

➤ L'action du leader se concentre sur les buts de l'entreprise, le fonctionnement de son système social et les structures de pouvoir qui lui permettent d'agir.

– Les **buts de l'entreprise** définissent la raison d'être du groupe, ce vers quoi il va. Il n'y a pas de communauté d'action sans but, c'est-à-dire sans stratégie pensée et commune, incarnée par le leader et défendue par lui.

– Le **fonctionnement du système social** est une tâche fondamentale pour le leader. L'entreprise en tant qu'institution humaine est bâtie sur des valeurs ; elle n'est pas vécue par ses membres comme étant seulement un outil économique, mais aussi la source directe de satisfactions personnelles, intellectuelles et affectives. L'entreprise peut assurer une intégration sociale qui va bien au-delà des mécanismes formels de coordination. La satisfaction est offerte par le biais des idéaux personnels (Barnard) ou des images de soi (Selznick) : sentiment d'accomplir quelque chose qui a du sens, fierté, loyauté, mais aussi des sentiments plus troubles, comme celui du besoin de revanche personnelle, par exemple.

– La **structure de pouvoir** interne consolide les valeurs de l'entreprise. La **structure informelle** est un moyen privilégié de communication et d'intégration.

1 Barnard C., 1938.
2 Selznick P., 1957.

2.1 Définition de la culture d'entreprise et de ses composantes

La définition canonique de la culture est donnée par Edgar Schein[1] : « *La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne.* »

Ces hypothèses concernent la relation à l'environnement, la conception du temps et de l'espace, le modèle de l'homme, de son activité et de ses relations pour ceux qui les partagent. Elles sont considérées comme valides et éprouvées. Chaque membre peut les enseigner à tout nouvel arrivant, en les présentant comme la manière appropriée de penser les problèmes de l'action collective. Ces hypothèses se manifestent par des mécanismes symboliques traditionnels de l'anthropologie : croyances et valeurs, mythes, rites, tabous.

2.1.1 Les croyances, valeurs et normes de comportement

L'idée que tout groupe a tendance à engendrer des croyances, des valeurs et des normes collectives qui ne sont pas toujours explicitées n'est pas neuve. La littérature des années 1960, engendrée par la fameuse étude Hawthorne de Mayo et Roethlisberger[2] a montré que chaque groupe de travail se constitue une conception du monde permettant à ses membres de

comprendre et d'interpréter ce qui se passe à tout moment. Cette vision du monde est composée de **croyances**, c'est-à-dire de propositions générales sur le fonctionnement du milieu pertinent pour le groupe.

La vision du monde comporte aussi des **valeurs**, c'est-à-dire des préférences collectives, et des **normes**, c'est-à-dire des règles spécifiques de comportement, qui s'appliquent à tous les membres du groupe.

> L'excellence du design technologique est l'exemple d'une valeur qui a fait la force de Bang & Olufsen mais qui l'a aussi égaré pendant une période de son histoire, mettant l'entreprise à l'écart des besoins réels de ses clients.

Le membre du groupe qui ne respecte pas la norme court le risque d'être rejeté. La frontière entre croyances, valeurs et normes n'est certes pas toujours aisée à tracer. Mais ces éléments constituent un **cadre informel** pour les membres du groupe, qui doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions. La culture est donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.

2.1.2 Les mythes et les héros

Les mythes constituent un élément fondamental de la culture d'entreprise. Ils font référence à l'histoire de la firme, à ses succès, à ses époques héroïques. Histoire sans auteur désigné, le mythe produit un **système de valeurs** au travers d'une histoire qui véhicule une image idéale de l'organisation ou des comportements et qui donne du sens aux pratiques organisationnelles. Pour beaucoup, le mythe est une fable. En fait, dans l'entreprise, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir de faits réels, histoire qui a pour fonction d'être exemplaire. La fonction du mythe est donc d'unifier les croyances de tous et d'être un gage de consensus social.

Le mythe décrit un ordre du monde et joue, par son évocation répétée, un rôle de régulation sociale. Il a une fonction que Durand[3] a appelée **ontologique** : le mythe rassure ; si l'entreprise a toujours existé, c'est qu'elle existera toujours, quelles que soient les vicissitudes de la concurrence. À travers ses mythes, l'entreprise produit ses héros, qu'ils soient salariés ou dirigeants. Certains rôles sont magnifiés spontanément ou intentionnellement au sein de l'entreprise.

> Avant son repositionnement, le Club Méditerranée, dont le concept de village de vacances est au cœur du succès stratégique, faisait de ses chefs de village des héros : managers, animateurs infatigables, créatifs et toujours souriants, les chefs de village incarnaient l'« esprit du Club » et bénéficiaient de la promotion interne dans l'entreprise. Lorsque le Club a changé de positionnement et voulu faire évoluer sa culture, il est apparu que beaucoup de chefs de village promus ne disposaient pas d'une culture managériale et gestionnaire suffisante et que ces héros n'étaient pas toujours en phase avec les nouveaux objectifs.

Derrière le consensus qu'ils incarnent, les mythes sont également un élément du contrôle social ou de rivalité. Le jeu des mythes et contre-mythes illustre par exemple les jeux de pouvoir. Ils sont un moyen de s'approprier l'histoire passée, d'oblitérer certains événements pour en valoriser d'autres. Parfois les mythes sont sciemment utilisés pour diffuser de nouvelles valeurs ou légitimer une nouvelle orientation stratégique. Ces reconstructions de l'histoire, qui frôlent parfois la propagande et qui affichent trop clairement leur origine et leur auteur, ne réussissent généralement pas à s'ancrer dans l'entreprise et à fédérer les équipes.

EN PRATIQUE

Comment diagnostiquer la culture d'entreprise ? Quelques questions clés

Pratiquer le diagnostic de la culture d'une entreprise nécessite d'observer les pratiques et de dialoguer avec les membres de l'organisation en abordant certains thèmes significatifs :

1. Les croyances, valeurs et normes de comportement

✔ Qu'est-ce qui est au centre du discours de l'entreprise : le client, le produit, le profit ou autre chose ?

✔ Existe-t-il des valeurs affichées, promues par le groupe ? Comment ont-elles été énoncées, et par qui ?

✔ Y a-t-il des écarts entre les valeurs promulguées et les comportements effectifs ?

✔ En quoi les croyances et valeurs sont-elles reliées à l'offre de l'entreprise, à ses clients ?

✔ Quelles sont les perceptions des membres du groupe sur les valeurs, explicites et implicites de l'entreprise ?

✔ Quels liens y a-t-il entre les dirigeants actuels et ces croyances explicites et implicites ?

2. Les mythes et les héros

✔ Quelle est la raison d'être de l'entreprise, sa mission affichée ?

✔ Qui sont les leaders emblématiques ayant porté le projet d'entreprise ?

✔ Qui incarne le mieux les valeurs de l'entreprise ou les comportements exemplaires ?

✔ Quelles sont ou étaient leurs valeurs ?

✔ Comment ont-elles été transmises au groupe, sont-elles toujours d'actualité ?

✔ Les héros du temps présent sont-ils les mêmes que ceux des temps anciens ?

3. Les rites et les codes

✔ Quelles sont les pratiques courantes présentes dans l'organisation ?

✔ Y a-t-il des réunions annuelles, des séminaires d'intégration, des pots de départ ? Qui les organise ? Qui y parle ? Qui y est présent/absent ?

✔ Que révèlent ces pratiques et les acteurs qui y participent ?

✔ Quelles procédures prévalent pour le recrutement, le licenciement, la formation ou la promotion professionnelles ?

✔ Quel système de gestion des conflits est utilisé ?

4. **Les tabous**

✔ Quels sont les sujets sensibles dans l'organisation ?

✔ Qu'évoque la thématique de la crise, de la catastrophe pour les membres de l'organisation, pour l'équipe dirigeante ?

✔ En quoi cela impacte-t-il les règles et comportements des membres du groupe ?

2.1.3 Les rites et les codes

Les rites permettent l'expression des mythes. Ce sont des actes qui se répètent ; ils permettent de rassembler et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer[4], en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise[5]. Il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralisent cette pratique ou lui donnent de l'importance.

> Ainsi, les promotions au sein de la branche sellerie de Hermès se passent dans l'ancien bureau des fondateurs et ont une forte charge symbolique qui contribue à renforcer l'attachement à l'entreprise et à ses valeurs de qualité et d'artisanat.

La participation aux rites, par exemple la « grand-messe » annuelle, au cours de laquelle sont présentés les résultats financiers ou les nouveaux produits, où l'on récompense les meilleures performances commerciales, etc., est un moyen d'afficher son appartenance à l'organisation[6]. Si certains membres refusent de partager ces productions symboliques, ils prennent alors le risque de se retrouver marginalisés car une telle démarche s'apparente à une remise en cause des règles du jeu de l'organisation.

> L'entreprise peut aussi utiliser les rites pour stigmatiser certains de ses membres ; ainsi Stryker, une entreprise américaine de matériel médical, n'hésite pas à récompenser ses vendeurs performants lors de réunions annuelles (dîner à la table du président, badges distinctifs, primes…) tandis que les vendeurs ayant eu moins de succès sont relégués près de la porte et ne portent pas de badge, façon explicite de montrer qu'ils ne font plus partie de la communauté pour très longtemps.

2.1.4 Les tabous

Les tabous renvoient à ce qu'il faut publiquement taire dans l'organisation. L'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec d'un projet ou d'un dirigeant, constituent ainsi des thèmes qu'il est imprudent d'aborder, surtout de façon publique. Certains auteurs[7] montrent comment certains événements catastrophiques peuvent infléchir les interprétations et définissent plusieurs types de tabous :

- L'événement maléfique venu du dehors.

> Tel fut le cas pour le Tylenol, en 1982, un antalgique produit par Johnson & Johnson dont certaines capsules avaient

été imbibées mal intentionnellement d'une dose de cyanure, ce qui avait entraîné la mort de sept personnes et coûté 250 millions de dollars à l'entreprise. Celle-ci avait été confrontée à une baisse du chiffre d'affaires et avait dû rappeler les médicaments.

- L'événement maléfique venu de l'entreprise.

Cela arriva à Procter & Gamble, qui dut retirer de la vente un tampon périodique, Rely, que la rumeur soupçonnait de causer des affections graves.

2.2 Typologie des cultures d'entreprise

La plupart des études sur la culture d'entreprise partagent trois caractéristiques.

1 La culture est définie comme « ce qui est partagé ». Ce consensus englobe l'organisation tout entière – il est donc légitime de parler de *la* culture d'entreprise.

2 La culture « fait sens ». Elle fournit aux individus un contexte leur permettant d'interpréter leurs activités. Les thèmes culturels sont cohérents entre eux et avec les pratiques culturelles formelles et informelles.

3 La vertu de la culture d'entreprise est de favoriser la performance de l'organisation.

On peut cependant distinguer les cultures d'entreprises en fonction des **valeurs** qu'elles privilégient[8].

MINI-CAS d'entreprise



Lehman Brothers en crise

• L'ère Fuld

En juin 2008, Richard S. Fuld, le patron de Lehman Brothers depuis près de quatorze ans, annonce la première perte de la banque depuis sa nomination, de près de 2,8 milliards de dollars sur un seul trimestre. Fuld a la réputation d'être un leader impitoyable, dégageant une énergie phénoménale et parvenant à s'imposer d'un seul geste.

L'ascension de Fuld a commencé plus de vingt ans avant. En 1983, le PDG de l'époque, P. Peterson, céda sa place à L.Glucksman, le premier *trader* à diriger la banque. Celui-ci avait la dent dure contre les banquiers issus de la Ivy League (Harvard, Columbia, Princeton, Yale, etc.), et parmi les équipes de Glucksman, un certain R. Fuld épousa ce ressentiment à l'encontre des élites banquières. Ces dernières surnommèrent Fuld le Gorille en raison de son attitude peu amène et des grognements plutôt que des phrases qu'il

adressait en réponse aux questions. Dix ans plus tard, reprenant les rênes de Lehman, Fuld fit installer une reproduction de gorille grandeur nature dans la salle de *trading* de la banque.

• La rage de vaincre

Chez Lehman, on accordait des bonus importants mais toujours payables en actions Lehman à horizon de cinq ans. Cela signifiait, comme le rappellent des employés de l'époque, que « *soit vous vous investissiez pour que ça marche afin de toucher le pactole à la fin, soit vous sortiez tout de suite* ».

J. Gregory, compagnon de route de Fuld depuis 1969, fut promu numéro deux de Lehman, à la condition expresse de ne pas lorgner sur le poste de dirigeant. Fuld se consacra à la diffusion à l'extérieur de la parole de Lehman, Gregory fut en charge de tout ce qui concernait l'interne. Gregory croyait que la culture de Lehman était son meilleur atout pour surmonter les crises. Cette culture reposait sur une vision du combat, de l'agressivité, de l'impitoyable concurrence. « *C'est nous contre les autres, chaque jour est une nouvelle bataille, et vous devez tuer vos ennemis* » aimait à répéter Fuld à ses « troupes de combat ». « *Il faut leur montrer qu'il n'est pas bon de sous-estimer Lehman*. »

Cet esprit de conquête liait banquiers et *traders,* qui rejoignaient Lehman et qui en partaient peu (Lehman pouvait s'enorgueillir du taux de rétention de ses cadres le plus élevé de la place). Un sentiment de toute-puissance se diffusait à l'intérieur de la banque, qui parvint à se hisser au quatrième rang des banques d'affaires en quelques années. Ceci au prix d'une prise de risque importante, car pour chaque dollar en compte, Lehman avait emprunté 32 dollars sur le marché pour ses opérations. Cet argent fut investi en grande partie sur des actifs immobiliers pendant plusieurs années.

• La chute de Lehman

Pourtant, dès la fin 2006, le patron de la branche immobilier, M. Gelband, s'entretint avec Fuld pour lui indiquer qu'il était temps de changer de stratégie d'investissement. Fuld et Gregory insinuèrent que Gelband avait peur, que le problème ne venait sans doute pas du marché mais de Gelband lui-même. Le départ de M. Gelband fut suivi par celui de nombreux cadres historiques de Lehman.

Dans ce contexte, Gregory dut promouvoir des personnes moins expérimentées et n'ayant connu que les années de forte croissance, de liquidités abondantes et peu chères. Ces nouvelles têtes ne résistèrent pas longtemps aux mauvaises nouvelles qui s'accumulaient. Après l'annonce en juin 2008 de la perte de 2,8 milliards de dollars, suivie d'une autre en septembre de 3,9 milliards, l'action Lehman était au plus mal. Fuld et sa garde rapprochée répétaient que tous les problèmes pouvaient être surmontés par la volonté. Comme en 1998, après la chute du *hedge fund* LTCM, des rumeurs plaçaient Lehman sur la liste des entreprises susceptibles de sombrer. S'adressant directement à l'une des personnes qui propageait cette rumeur, Fuld aurait déclaré que, s'il tenait les responsables de cette mauvaise publicité, « *il leur enfoncerait ses mains dans la gorge et leur arracherait le cœur* ».

Cette fois-ci pourtant, le contexte financier général ne permit ni aux paroles réconfortantes ni aux menaces de porter. Dès juin 2008, un nouveau président chaperonne Fuld, et des anciens à qui on avait montré la porte reviennent régler leurs comptes. Le 15 septembre 2008, Lehman se déclare en faillite. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Quels éléments de la culture de Lehman transparaissent dans ce récit ?

2. Quelles conséquences ont-ils eu lorsque la banque déclarait ses premières pertes ?

3. Quelles mesures auraient pu pallier les problèmes accentués par la culture de Lehman ?

McCall[9] distingue les cultures orientées vers le marché, vers la production et vers la croissance.

- Les cultures orientées vers le **marché** se révèlent excellentes en termes de management du risque et du caractère entrepreneurial, mais pèchent par leur individualisme trop marqué ou par l'absence de valeurs incarnées au plus profond de l'entreprise.

- Les entreprises pour lesquelles la **production** ou la mise en œuvre opérationnelle est cruciale mettent en valeur l'efficacité, l'esprit collégial, la sophistication des solutions internes. Mais elles manquent de répondant face aux nouvelles exigences des clients, sont lentes à revoir leurs procédures et perçoivent tardivement les changements fondamentaux de leur environnement.

- Enfin, les entreprises centrées sur la **croissance** sont probablement les meilleures pour atteindre les objectifs qu'elles se sont assignés, s'appuient sur des employés dévoués, et sont flexibles dans leurs pratiques et leurs croyances. En revanche, elles portent une faible attention aux demandes exprimées par les employés.

Pour Ouchi[10], le facteur distinctif des cultures est le **type de transaction** qui lie l'individu à son entreprise : les deux parties échangent des biens et des services et cet échange est soumis à des règles permettant à chaque partie d'y trouver son intérêt. Selon Ouchi, plusieurs types de mécanismes, de règles d'échange, sont possibles :

- Par exemple un **mécanisme bureaucratique**, avec élaboration d'un contrat formel prévoyant des formes de contrôle de l'activité du salarié. Cette forme de contrat social et de régulation des transactions fonctionne bien tant que l'univers n'est pas trop incertain. Sinon, un contrat ne peut pas couvrir toutes les situations possibles, et l'équité de la transaction dépend de ce qu'il advient de cette incertitude.

- Un autre mécanisme, observé par Ouchi dans les entreprises japonaises, est celui du **clan**. Le contrôle formel est remplacé par une culture commune, qui assure aux individus que leurs

intérêts propres et ceux de l'entreprise convergent. Les individus agissent donc naturellement dans le sens de l'organisation. Ouchi ne met pas l'accent sur une communauté de buts. Il suffit que les individus aient le sentiment que leur participation et leur engagement seront traités avec équité.

Selon Ouchi, chaque entreprise utilise les divers mécanismes, mais certaines privilégient une forme ou l'autre. Bâtir un clan est un processus long et difficile. Cela requiert en particulier une certaine stabilité des membres et une structure d'interactions fréquentes. Mais le clan est mieux équipé que les autres cultures pour affronter l'incertitude et l'ambiguïté du monde extérieur.

La culture d'entreprise constitue donc un réseau cohérent de représentations et de croyances qui sont incarnées dans des mythes, des rites et des tabous. Faire le diagnostic de la culture de l'entreprise permet d'expliquer certaines décisions stratégiques majeures ainsi que les réussites et les échecs de la mise en œuvre de la stratégie.

2.3 De l'utilité de la culture d'entreprise face au changement radical

Les entreprises sont confrontées à des environnements de plus en plus mouvants, chahutés par l'irruption de nouvelles technologies et de nouveaux concurrents. Elles s'efforcent donc d'être plus agiles et plus réactives. Cela passe par la mise en place de structures mais aussi de principes de management qui favorisent la transversalité, la polyvalence, l'**entrepreneuriat** au cœur même de l'entreprise.

Ce mouvement de déstructuration des organisations, s'il peut être source d'avantage concurrentiel, peut aussi être source de désorientation pour les employés et les managers.

> De nombreuses *start-up* de la Silicon Valley et d'entreprises issues de l'Internet ont adopté ce mouvement de déstructuration et de fonctionnement en réseau. C'est le cas de Zappos, une filiale d'Amazon, qui vend des chaussures sur Internet, emploie 1 500 salariés et génère deux milliards de dollars de chiffre d'affaires par an. Zappos a supprimé tous les échelons hiérarchiques dans l'entreprise. Les salariés conservent toutefois leur dirigeant et un supérieur hiérarchique, car la réglementation américaine oblige les entreprises cotées à présenter une chaîne de responsabilité. Mais le message est clair : trop de niveaux hiérarchiques empêchent les employés de déployer leurs talents. Il s'agit d'abolir la lourdeur des structures pyramidales et de mettre en place un management horizontal. Ce mode de fonctionnement, baptisé « holacratie » chez Zappos, incite les salariés à se comporter comme des entrepreneurs, quel que soit leur rang. Pour le CEO Tony Hsieh, l'entreprise doit se tourner vers le *self-management* et une organisation autogérée. Au siège de Las Vegas, chacun des 600 salariés n'est plus cantonné à un poste précis mais doit assumer plusieurs tâches ou travailler sur plusieurs projets en fonction de ses compétences et de ses envies. Chaque groupe de projet est animé par un manager qui perd sa fonction à la fin de la mission. Il est chargé de contrôler le budget et d'animer les équipes mais il peut être destitué en cas d'échec et remplacé par un autre membre. Les salariés sont payés puis augmentés en fonction de compétences déployées et acquises dans les projets ou lors des formations proposées par l'entreprise. Des salariés peuvent même demander des bonus pour leurs collègues afin de récompenser leur esprit d'équipe.

2.3.1 Changement radical et déstabilisation organisationnelle

Ce type d'organisation génère une incertitude qui peut déstabiliser les employés ou les managers et créer des résistances multiformes. Il peut aussi entraîner le départ de certains salariés. Lorsque Zappos a mis en place son organisation, 15 % des salariés ont quitté

l'entreprise. De même dans le cas d'Oticon (voir le mini-cas du chapitre 19), la déstructuration hiérarchique et le travail en groupes de projets n'ont pas nécessairement reçu un bon accueil : pour certains, on dépouillait Oticon de son histoire et de sa culture, on détruisait ses compétences ; pour d'autres, Oticon devenait un laboratoire de désordre organisationnel, qui allait mener l'entreprise à sa perte. Enfin certains s'inquiétaient de leur évolution incertaine dans l'organisation : comment progresseraient les carrières et les rémunérations s'il n'y avait plus de hiérarchie ? Est-ce que l'entreprise n'allait pas favoriser une compétition de tous contre tous ?

Pour beaucoup, employés ou managers, il est nécessaire d'avoir un supérieur hiérarchique qui puisse orienter ou fixer les tâches à accomplir. Et il est naturel, dans une organisation plate, de se demander comment est calculée la rémunération ou quelles sont les perspectives de carrière. Or, comment parler de progression s'il n'y pas de hiérarchie, de rôles ni de postes fixes ? Ce nouveau mode d'organisation est déstabilisant, il n'y a plus de repères, plus d'encadrement. L'horizon de travail et de carrière est celui du projet. Comme certains projets sont plus valorisants ou plus valorisés par la direction, il est possible que le management horizontal génère une compétition au sein même de l'entreprise : compétition entre les projets, entre les responsables de projets pour attirer les meilleurs salariés, entre les salariés pour participer aux plus beaux projets. Ce type d'organisation tend à introduire une logique de marché au sein de l'entreprise qui deviendrait un monde où règneraient ceux qui savent le mieux s'adapter.

> Chez Oticon, chacun devait trouver la mission où il pouvait être au meilleur de ses capacités et de ses compétences. Il fallait définir sa place dans la nouvelle organisation et trouver des groupes de projet dans lesquels s'insérer. Il existait d'ailleurs une « salle des marchés », une « bourse des projets et des compétences » sur le site intranet de l'entreprise où étaient mis en regard les différents projets et les individus afin que chacun se coopte mutuellement : les individus postulaient pour participer aux projets dans lesquels ils pouvaient exploiter au mieux leurs compétences tandis que les chefs de projets recherchaient les individus jugés les plus aptes à la réussite des projets.

Comme l'a souligné J. Birkinshaw[11], cette forme d'organisation fait peser une forte pression sur les managers et les employés et crée une compétition entre les individus. Par ailleurs, ce management conduit à privilégier ceux qui savent se mettre en avant, au détriment des personnes plus effacées mais pourtant très compétentes. De plus, dans les organisations horizontales, la pression des pairs est bien supérieure à celle que l'on trouve dans les entreprises classiques : « *Les salariés ne travaillent pas moins, mais plus. Chacun est responsable de la réussite de son projet, ce qui est très angoissant. On ne peut pas reporter la faute sur son manager* », selon G. Petriglieri[12]. Les salariés doivent rendre des comptes en permanence ou alors s'imposent d'eux-mêmes des contraintes de travail importantes.

> Ainsi, chez Blablacar, un des six responsables de département présente chaque semaine au reste de l'entreprise ce qu'il a réalisé lors des semaines précédentes et ses projets pour celles à venir. « *Il ne s'engage pas face à un supérieur mais devant tous les salariés. Et s'il n'atteint pas les objectifs, il devra rendre des comptes à tout le monde*[13]. »

2.3.2 La culture comme facteur de cohésion

C'est pour cela que, selon le fondateur de Blablacar, les valeurs et la culture doivent servir de points de repères. D'une part, elles laissent de l'autonomie et remplacent des process qui

selon lui réduisent l'initiative. D'autre part, elles guident les individus dans leurs actions quotidiennes. De même, chez Oticon, on a tenté de combiner de façon équilibrée émulation, équité et épanouissement personnel. L'entreprise a ainsi promulgué une charte de valeurs mettant en avant la clarté, la transparence, la responsabilité, l'auto-contrôle, la confiance mutuelle, la collaboration, l'engagement, la formation et le bien-être au travail. La mise en place de cette charte et la formalisation des valeurs répondait donc aux craintes et à la perte de repères provoquées par un changement aussi radical.

Il s'agit donc d'harmoniser l'instauration de nouveaux modes d'interactions et la définition de nouvelles valeurs afin d'optimiser le fonctionnement de l'organisation tout en préservant sa cohésion. Face au danger d'une organisation réduite à un agrégat d'individus en concurrence, la culture d'entreprise est essentielle puisqu'elle préserve l'équilibre de l'organisation. Elle crée une communauté d'intérêts et de valeurs qui permettent de fédérer les individus. Elle donne des repères qui guident les comportements et instaurent des relations de confiance. La question est de savoir si ces valeurs sont suffisamment intégrées, respectées par les managers ou si elles ne sont que des artifices sans effet réel sur les conduites. Conjointement, l'entreprise doit mettre en place des programmes de formation ainsi que des systèmes d'évaluation et d'amélioration des compétences afin de cultiver ces compétences et de renforcer la motivation.

CONTROVERSE

Uberisation de l'économie et uberisation de l'entreprise : contre la culture d'entreprise ?

Le terme d'« **uberisation** » qualifie les entreprises dont le modèle économique est fondé sur les **nouvelles technologies de communication** (Internet haut débit, géolocalisation, applications mobiles, etc.) et qui fondent leur compétitivité sur la **désintermédiation** grâce à laquelle des fournisseurs de services peuvent entrer directement en contact avec les clients[1]. L'émergence de ces modèles transforme l'économie, modifie les rapports de forces, fait tomber des positions établies mais transforme aussi en profondeur le fonctionnement des entreprises.

Réduire les coûts et alléger la structure de l'entreprise

L'uberisation suit une logique de réduction des coûts et d'allègement organisationnel de l'entreprise qui va bien au-delà de l'externalisation. L'entreprise qui externalise des fonctions conserve une structure, avec une chaîne de valeur, même allégée, et une organisation hiérarchique. L'uberisation pousse la logique plus loin puisque l'entreprise est conçue comme une plateforme qui coordonne des travailleurs indépendants. Sa structure est légère, elle organise les échanges d'informations et met en contact clients et fournisseurs grâce à des développements d'applications pour smartphones. Contrairement aux organisations traditionnelles, elle cherche non à acquérir des actifs, à recruter des salariés, mais plutôt à travailler avec des personnes hors de l'entreprise et à les inciter à utiliser

elles-mêmes leurs propres actifs. Ces travailleurs ***free lance*** peuvent d'ailleurs exercer parallèlement un autre métier. Ils sont certes responsables de leur organisation du travail, mais ils ne disposent d'aucune protection sociale, sont mal payés et leur activité demeure très précaire. Comme le précise F. Fréry[2], dans ce modèle, l'entreprise construit une proposition de valeur réelle sans pour autant posséder ses actifs. Elle se développe en puisant dans ce « réservoir » de ressources externes auquel elle peut éventuellement fournir un support marketing ou technique mais sans s'engager de façon contractuelle. L'entreprise réduit ainsi ses coûts salariaux, immobiliers, fiscaux et sociaux et n'est pas soumise à une réglementation contraignante.

L'entreprise : collectif ou collection d'individus ?

Les conséquences de ce modèle économique sont multiples et suggèrent que l'entreprise ne construit plus son avantage concurrentiel sur des ressources spécifiques et rares, comme nous l'avons vu au chapitre 5, puisqu'elle peut les trouver à l'extérieur et dans le monde entier grâce à Internet. Fondamentalement, c'est la nature même de l'entreprise qui est remise en question. Selon Williamson, il y a des entreprises, des « hiérarchies » dès lors que la possession et l'organisation en interne de ressources et de tâches coûte moins cher que le recours au marché. Or l'entreprise, dans le cas de l'uberisation, n'est plus un mode d'organisation de l'action collective dans le temps et dans l'espace. Elle se réduit au maximum et tend à se transformer en agrégat de travailleurs indépendants mis en concurrence plutôt qu'en un collectif soudé. On pense à l'exemple désormais connu des « *turkers* » d'Amazon, ces internautes répartis dans le monde entier, qui réalisent des tâches qui ne peuvent être effectuées par des ordinateurs (composition de messages, repérage de sites Internet, etc.) moyennant des salaires très faibles. Cette forme de travail à distance et à la tâche est désignée comme du *digital sweatshop* (exploitation numérique) en référence aux ateliers de sous-traitance dans le textile ou l'industrie situés dans les pays en développement. L'entreprise peut aussi mobiliser des travailleurs qualifiés. Ainsi la firme Eden McCallum, créée à Londres en 2000, s'appuie sur des centaines de consultants indépendants pour offrir des services bien moins chers que les grandes entreprises de conseil.

L'entreprise comme plateforme

L'entreprise uberisée se réduit donc à la plateforme (qui peut réunir plusieurs centaines de personnes) mettant en relation des clients et des fournisseurs. Cette organisation est généralement peu hiérarchique et peu cloisonnée. Ainsi, Blablacar a mis en place une organisation horizontale, qui repose sur l'autonomie, la polyvalence et la responsabilisation de chacun. L'entreprise s'appuie sur dix « *heads of department* » et sur une vingtaine de « *teams leaders* » qui se définissent plus comme coordinateurs que comme managers au sens strict. Ces coordinateurs embauchent en direct les personnes dont ils ont besoin. Pour son recrutement, Blablacar s'appuie d'ailleurs sur une entreprise uberisée, une plateforme d'aide au recrutement, SmartRecruiters, qui permet de diffuser facilement les offres et de recevoir les candidatures. Après chaque entretien, un commentaire est laissé par la personne qui a vu le candidat, ce qui permet d'alléger les coûts de recrutement.

La logique de l'entreprise uberisée est donc de réduire au maximum son périmètre organisationnel. En cela, elle s'éloigne des entreprises traditionnelles et même des entreprises comme Oticon dont nous avons parlé précédemment. Là où les entreprises plus traditionnelles insistent sur le partage de valeurs fédératrices, sur la polyvalence des salariés, leur montée en compétences et leur appartenance à un collectif, l'entreprise uberisée s'appuie à la fois sur une organisation de type ***start-up*** où on privilégie la transversalité en interne et où on s'appuie sur l'hyperspécialisation des travailleurs indépendants sollicités à l'extérieur. Paradoxalement, on en revient à un modèle fordien sauf qu'ici le mécanisme de coordination n'est plus la hiérarchie et l'organisation mais le marché. Ce modèle se rapproche d'une division extrême du travail.

Faire l'économie de la culture d'entreprise

Dès lors, on peut se demander si l'entreprise uberisée, en externalisant ses actifs, ne tend pas aussi à réduire au minimum la culture d'entreprise. Elle n'est une communauté ni même une collectivité que pour un nombre restreint de personnes. Est-il alors encore pertinent de parler de culture, de valeurs et de comportements communs quand le lien social ne concerne qu'un petit nombre d'employés et se réduit pour le reste à un lien marchand avec des travailleurs extérieurs ? L'économie de la culture n'est-elle pas préjudiciable à l'entreprise sur le long terme ? Certaines entreprises ayant adopté le modèle Uber ont constaté qu'elles obtiennent une meilleure qualité avec des salariés permanents qu'avec des contractuels, peu fidèles et dotés de compétences inégales. Certes, les coûts du travail sont plus élevés et il est nécessaire d'investir dans la formation des salariés, mais cela permet d'offrir un meilleur service. Ainsi, aux États-Unis, l'entreprise MyClean, spécialisée dans la blanchisserie et la teinturerie, a été fondée en faisant appel à des employés à la tâche mais a rapidement découvert que le service au client était bien meilleur en s'appuyant sur des salariés mieux formés, plus motivés et embauchés sur des contrats de longue durée.

En se privant d'un tissu social élargi et d'une inscription dans le temps, l'entreprise uberisée pourrait dissoudre le sentiment d'appartenance et se priver de la force d'une culture fédératrice. Elle risque en effet de perdre la fidélité de ses clients mais aussi de ses travailleurs indépendants, ce qui est une façon d'abaisser les barrières à l'entrée pour les concurrents ! Ainsi, aux États-Unis, la plupart des conducteurs d'Uber sont aussi conducteurs chez son concurrent Lyft. Comme le soulignait Marx, les travailleurs peuvent parfois conserver la liberté de changer de maître. Ils peuvent aussi se regrouper, noter les diverses plateformes et faire pression sur elles comme c'est aujourd'hui le cas pour les « *turkers* » d'Amazon. Et cela sans parler du droit du travail qui, aux États-Unis, a contraint certaines entreprises uberisées à requalifier les relations avec les travailleurs indépendants en contrats de travail.

En contre-exemple, certaines grandes entreprises « classiques » s'efforcent de devenir « digitales », de favoriser la polyvalence et la transversalité tout en développant une culture forte. Ainsi, J.-P. Agon, PDG de L'Oréal, considère la culture comme un élément de singularité et d'avantage concurrentiel[3]. Selon lui, elle permet de s'inscrire dans la durée, les équipes apprennent les valeurs de l'entreprise au contact des uns et des autres, sans

parler de l'indispensable transmission des connaissances. Pour M. Agon, L'Oréal, en tant qu'entreprise globale, doit traiter aussi bien tous ses salariés partout dans le monde (couverture maladie, congés maternité et autres sujets sociaux) et proposer à tous les mêmes avantages. La culture et la constitution d'un collectif fort sont un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. S'opposent donc ici une vision extensive et une approche minimaliste de l'entreprise vue comme plateforme de marché.

---

1 Voir le mini-cas sur les NATU au chapitre 4.

2 Fréry F., 2015.

3 Barroux D., 2015.

3 Les identités de l'entreprise

3.1 Critique de la notion de culture d'entreprise

Le mot culture renvoie à un grand nombre de significations. De plus, l'utilisation managériale de la notion de culture est généralement assez normative et réductrice, notamment dans les cas de conflit. La direction de l'entreprise peut en effet se servir d'une version unificatrice de la culture pour minimiser d'éventuels conflits internes.

Plusieurs critiques peuvent être portées contre la définition de la culture d'entreprise en tant qu'entité uniforme, cohérente, efficace et donc manipulable par les dirigeants.

3.1.1 L'existence de sous-cultures

Une première critique s'adresse au caractère unifié de la culture d'entreprise. Des **sous-cultures** coexistent au sein des organisations, et il peut en résulter des incohérences[14]. Les sous-cultures les plus fréquentes sont les cultures fonctionnelles (marketing, production, direction), les cultures professionnelles (avocat, informaticien) ou les cultures ethniques. En fonction des rapports qu'entretient une sous-culture vis-à-vis de la culture dominante – souvent celle de la direction –, on parlera de sous-culture positive, négative (contre-culture) ou orthogonale (rapport neutre).

3.1.2 De multiples sens aux valeurs, mythes, codes et tabous

La deuxième critique s'interroge sur l'existence de multiples **interprétations possibles** d'une manifestation culturelle donnée. Par exemple, on recommande communément aux leaders d'interagir régulièrement avec leurs subordonnés en déambulant informellement dans l'entreprise. Ce *management by walking around* peut être interprété différemment. D'un côté, il peut marquer la volonté d'offrir un accès direct à la hiérarchie à toutes les couches de

l'entreprise, et donc symboliser l'ouverture et une certaine volonté égalitaire. D'un autre côté, il peut apparaître comme un moyen de contrôle déguisé.

3.1.3 Le découplage

Une autre critique repose sur l'idée que la culture telle qu'elle est présentée aux clients, aux banquiers, à la presse et aux futurs employés diffère de celle qui est vécue par les salariés. Il existe souvent un écart entre ce qui est professé vers l'extérieur de l'entreprise et ce qui est réellement vécu par les membres de l'organisation. Cet écart est parfois appelé « **découplage** », ce qui signifie dissociation entre les deux faces de la culture d'entreprise[15]. Il peut être le fruit d'une lente dérive due à l'aveuglement des dirigeants mais il peut également s'agir d'une stratégie délibérée afin de s'adapter aux demandes sociales. Le cas des labels « agriculture biologique » ou encore « développement durable » entre dans cette catégorie.

3.1.4 L'ambiguïté

Enfin, la vision uniformisatrice de la culture exclut par définition ce qui est ambigu. Or la vie de l'entreprise est constituée par l'ambiguïté entre les signaux émis, les valeurs incarnées par certains et non comprises par d'autres, par les rites à l'abandon ou l'apparition de nouveaux comportements.

CONTROVERSE

Identité durable ou plastique ?

Un numéro spécial de l'***Academy of Management Review*** a lancé une controverse sur la nature de l'identité. L'identité organisationnelle est-elle « plastique » et fluide ou bien durable et endurante ? Pratt et Foreman pensent que l'identité organisationnelle est multiple par nature et que les dirigeants ont même intérêt à maintenir une pluralité de sous-cultures à l'intérieur de l'entreprise[1]. Et ce d'autant plus qu'ils y voient une valeur future (une réduction de risque par exemple), et que certaines d'entre elles sont légitimes et soutenues par des parties prenantes internes ou externes puissantes. Gioia, Schultz et Corley partent de la vision selon laquelle l'identité organisationnelle est centrale, distinctive et durable[2]. Mais sous la surface existe une instabilité importante dépendante des processus d'identification individuels. Par conséquent, bien qu'en surface les valeurs, normes et codes semblent perdurer, leur contenu est mobile et varie au cours du temps. Les images reçues par les membres de l'organisation et émises à l'extérieur du groupe (par les clients, la société, des concurrents) peuvent être ou non en accord avec l'identité organisationnelle telle qu'ils la ressentent. En cas d'écart, un processus de réajustement s'opère, qui préserve vis-à-vis de l'extérieur un grand nombre de caractéristiques fondamentales de l'organisation (mythes, rites, tabous, etc.), tout en en changeant d'autres.

Le paradoxe d'une identité à la fois durable et changeante semble en partie résolu par ces analyses. Non seulement avec les tenants d'une vision institutionnelle, l'identité de l'entreprise donne un sens à leurs propres actions et vies personnelles mais en plus elle permet aux membres de l'organisation de faire sens de leurs expériences et de faire face aux événements qui surviennent. L'identité organisationnelle se situe donc à un carrefour, à la fois comme ce qui perdure mais aussi comme construction sociale en constante renégociation.

1 Pratt M.G. et Foreman P.O., 2000.

2 Gioia D., Schultz M. et Corley K., 2000 ; Hatch M.J. et Schultz M., 2004.

Au total, la définition de la culture d'entreprise comme étant partagée par tous, cohérente et efficace, a conduit à l'élaboration de boîtes à outils managériales destinées à manipuler la culture organisationnelle. Introduire la différenciation en sous-cultures et reconnaître la divergence des intérêts permet d'accepter la dimension plurielle de la culture. Nous proposons maintenant d'introduire la notion d'identité en tant qu'elle permet de traiter certaines questions non résolues par la notion de culture d'entreprise.

3.2 L'identité de l'entreprise

La culture de l'entreprise s'exprime par une grande diversité de manifestations symboliques. Cette dimension plurielle et cette ambiguïté peuvent cependant être réduites en s'appuyant sur la notion d'identité. Celle-ci doit être comprise comme un facteur de **cohérence** et de **stabilité** de l'entreprise quelles que soient les turbulences de l'environnement. L'identité est ce qui distingue l'entreprise de toute autre et lui assure une continuité en deçà des multiples manifestations culturelles. **Dans cette perspective, la « culture d'entreprise » n'est que la manifestation visible de l'identité.**

Plus précisément, nous considérons ici que les manifestations symboliques qui forment la culture sont les expressions ou les signifiants d'un ensemble de représentations de l'entreprise, de ce que nous nommons un « **imaginaire organisationnel** ». L'identité sert en quelque sorte de substrat à la culture d'entreprise. On peut identifier trois composantes de l'imaginaire organisationnel : la représentation de l'entreprise dans son ensemble, l'image des qualités idéales valorisées par l'entreprise, l'image du groupe au sein duquel on travaille.

Les représentations de l'entreprise

Les individus se construisent une représentation de leur entreprise qui les incite soit à s'investir en profondeur dans l'entreprise soit, au contraire, à garder une distance psychologique importante. On peut en effet se représenter l'entreprise comme un monde sans pitié, comme un univers dur mais équitable, comme un espace où il fait bon travailler, comme un acteur leader de marché ou au contraire comme un perdant.

Lorsque les représentations de l'entreprise sont floues ou incohérentes, l'identité peut se morceler, ce qui a en général un effet négatif sur la stratégie et la performance. Les individus perdent progressivement confiance dans la direction de l'entreprise et cessent d'investir émotionnellement dans l'organisation.

Les qualités du collaborateur idéal

L'identité est aussi composée par les représentations que l'on se fait du profil idéal. Quelles sont les qualités nécessaires pour être un membre bien à sa place dans l'organisation ? C'est également dans cette image que les collaborateurs ressentent ce que l'entreprise attend d'eux et quelle norme de comportement ils doivent atteindre. Faut-il être créatif, quitte à aller à l'encontre de la hiérarchie ou du groupe ? Faut-il suivre les procédures à la lettre, sans les modifier ?

> Chez McKinsey, on attend des consultants qu'ils se soumettent à « l'obligation d'objecter » (*obligation to dissent*), c'est-à-dire, s'ils ne sont pas d'accord avec une conclusion de l'étude à laquelle ils participent, ou s'ils perçoivent un dysfonctionnement dans l'équipe, à le dire ouvertement et le plus tôt possible. McKinsey essaie ainsi d'éviter les phénomènes de pensée groupale (*groupthink*), où le groupe se met à penser autre chose que les individus qui le composent mais où personne n'ose intervenir. La firme envoie à ses membres un message clair : votre esprit critique doit être éveillé en permanence et vous devez être capable de prendre le risque de contredire votre hiérarchie.

L'image du groupe restreint

À mi-chemin entre l'image du collaborateur idéal et l'image de l'entreprise, la représentation du groupe restreint est une composante essentielle de l'imaginaire organisationnel. Quels sont les métiers ou les fonctions qui sont privilégiés dans l'entreprise ? Est-il préférable

d'appartenir à la branche raffinage d'un groupe pétrolier ou à l'exploration-production ? Dans un hôpital, les personnages importants sont-ils les médecins et, parmi eux, les chirurgiens aux spécialités les plus pointues, ou les directeurs et les gestionnaires ?

La capacité de l'entreprise à valoriser les sous-groupes et les unités les plus importantes du point de vue stratégique est un fort déterminant de performance. En contrepartie, il est souvent difficile d'inclure ceux qui, par comparaison, se sentent laissés pour compte et dont la productivité joue pourtant un rôle essentiel.

4 Gérer les identités organisationnelles

4.1 La gestion de l'identité : une nécessité aux multiples enjeux

La stratégie et le changement organisationnel ne peuvent faire l'économie des notions de culture et d'identité d'entreprise car ces dernières déterminent la conception et la réalisation de la stratégie. Analyser l'interaction entre identité et stratégie est crucial : les acteurs peuvent-il se retrouver prisonniers du succès de la stratégie ? La stratégie elle-même ne risque-t-elle pas d'être prisonnière de l'identité créée ? L'identité ne risque-t-elle pas d'entraver l'adaptation stratégique[16] ?

La gestion de l'identité est un enjeu crucial pour les entreprises, particulièrement lors des phases de croissance et, plus globalement, lors des transformations organisationnelles. Toute modification du périmètre de l'organisation pose en effet la question de l'appartenance, des frontières et de leur justification.

Gérer l'identité d'entreprise est donc un enjeu crucial. Cette mission, qui incombe à la direction, se compose des tâches suivantes[17] :

Valoriser l'identité de l'entreprise auprès de ses membres

La direction doit organiser les **rites de reproduction** qui permettent aux anciens de célébrer l'identité historique et aux nouveaux de forger progressivement, au travers d'une participation légitime, un lien avec l'entreprise, de s'identifier à elle (identité vécue).

Valoriser l'identité de l'entreprise sur le marché

Une autre tâche de la direction consiste à valoriser la spécificité de l'entreprise auprès de ses clients. Cette responsabilité relève de la gestion de l'identité projetée et attribuée. Il faut réfléchir à la « marque entreprise »[18] et assurer le suivi de la **réputation** de l'entreprise.

Protéger l'identité

Le dirigeant doit veiller à ce que des changements stratégiques organisationnels, tels qu'une diversification ou une restructuration, ne remettent pas fondamentalement en cause ce qui aux yeux de la majorité constitue le fondement historique de l'entreprise (identité vécue et manifestée) et sert de base à l'identification des salariés. Si l'identité collective s'étiole, le

rapport à l'entreprise est de plus en plus marqué par des comportements « mercenaires » privilégiant l'intérêt personnel plutôt que les valeurs collectives. La coopération, le partage des connaissances deviennent alors plus difficiles.

Rechercher une cohérence

Le dirigeant doit s'assurer de la cohérence de l'identité et veiller par exemple qu'un écart entre l'identité telle qu'elle est professée par les dirigeants et relayée par la communication d'une part, et telle qu'elle est vécue par les salariés d'autre part, ne devienne pas une source de frustration et de démotivation.

Faire évoluer l'identité

L'enjeu le plus difficile à maîtriser consiste à faire évoluer l'identité. Si l'identité est une ressource stratégique sur laquelle on peut fonder un avantage concurrentiel durable, elle peut aussi devenir une rigidité qui bloque l'entreprise dans son développement. Faire évoluer l'identité d'entreprise est l'une des tâches centrales du dirigeant (voir l'encadré Controverse p. 661).

MINI-CAS d'entreprise



Kodak et le paradoxe technologique

En 2012, après maintes déconvenues stratégiques, Kodak, ancien leader des fabricants d'appareils photo, a annoncé qu'il déposait le bilan pour se restructurer. Comment expliquer cette faillite alors que Kodak disposait de compétences technologiques pointues et s'appuyait sur une identité et une légitimité historique très fortes ?

• Le *business model* Kodak

Créé en 1880 à Rochester (État de New York), par George Eastman, Kodak a réussi à rendre facile et bon marché la prise de vues photographiques, activité jusqu'alors coûteuse et complexe. « *Appuyez sur le déclencheur, nous faisons le reste* », déclarait Eastman. Celui-ci va révolutionner la photographie grâce à de nombreuses inventions. L'entreprise se définit d'abord comme chimiste en assurant la production de pellicules et la vente de tirages photo. Kodak produit ensuite des appareils photos conçus pour utiliser ses films. Ces appareils sont petits et bon marché, à l'image du Brownie vendu pour 1 dollar à partir de 1900 et surtout de l'Instamatic, sorti en 1963, dont Kodak vendra plus de 50 millions d'exemplaires.

Mais l'originalité du *business model* de Kodak est de se focaliser non pas sur les appareils mais sur les consommables (pellicules et tirage) qui assurent à l'entreprise des revenus confortables et des marges élevées. Kodak investit aussi beaucoup dans

l'innovation et popularise la couleur, grâce à l'invention en 1935 du Kodachrome, pellicule couleur de qualité qui va bouleverser la pratique de la photo. S'appuyant sur sa culture de chimiste, le groupe refuse d'acquérir la technologie des photocopieurs qui sera développée ensuite avec succès par Xerox. De même, l'entreprise rejette la logique du tirage instantané de Polaroid.

Elle investit en revanche dans d'autres technologies prometteuses : en 1975, Kodak invente l'appareil photo numérique… mais ne sait pas vraiment quoi en faire. La marque sortira, avant les autres, des appareils numériques bon marché. Le paradoxe est que Kodak, qui va mourir de l'essor du numérique, a été le premier dans ce domaine. Kodak est aussi le concepteur du premier dos numérique pour les appareils haut de gamme reflex, il développe des puces électroniques pour de nombreux appareils photo et téléphones. Par la suite, il lance des matériels et des services innovants tels que le cadre photo numérique, les kiosques de développement, le premier système simple pour transférer ses photos sur l'ordinateur ou imprimer instantanément ses clichés. Il sera aussi à la pointe de l'imagerie médicale et de la vidéo numérique.

• Le tournant manqué du numérique

À la fin des années 1980, Kodak atteint près de 20 milliards de dollars de revenus, et dégage une marge d'exploitation de plus de 17 %, sans équivalent dans le secteur. La société possède 90 % du marché américain et est bien placée technologiquement. Pourtant, sa conception de la photographie en fonction du film argentique va amener l'entreprise à considérer le numérique comme un gadget ou comme une technologie périphérique à la photographie, servant au stockage par exemple. Le numérique est conçu pour accroître les revenus de l'argentique et Kodak ne comprend pas que la valeur de la photo ne vient plus du film mais de l'appareil. De plus, la technologie lui paraît encore incertaine et coûteuse.

Aussi Kodak va opter pour une transition lente vers le numérique, en pensant à tort que les pays émergents migreront lentement vers les appareils photos numériques en raison de leur coût élevé. Par ailleurs, la marque, forte de ses compétences, de ses parts de marché et de sa renommée internationale, a longtemps négligé Fuji. Mais l'entreprise japonaise réussit à déstabiliser Kodak en combinant innovation, guerre des prix et pénétration des multiples canaux de distribution. Kodak, en réaction, va mobiliser ses ressources pour contrer Fuji et délaisser encore plus le développement commercial des technologies numériques.

Au début des années 1990, l'entreprise est rapidement dépassée par Sony, Canon et même par Fuji sur le créneau numérique. Le nouveau PDG, un ancien de Motorola, réoriente l'entreprise qui doit devenir une *imaging company* alliant argentique, *hardware* et numérique. Mais les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances. Un nouveau PDG, issu de Hewlett-Packard, arrive à la fin des années 1990 et parie sur les imprimantes et l'électronique grand public, mais sans succès : en 2004, la marque jaune réalise encore la moitié de son chiffre d'affaires dans les films et le développement. L'entreprise croit que l'argentique peut perdurer, pourtant les pertes s'accumulent. Entre 2003 et 2011, le groupe, après avoir abandonné la production du Kodachrome en 2009, supprime 47 000 emplois, ferme 13 usines et 130 laboratoires dédiés à l'argentique. En 2012, Kodak ne pèse plus que

150 millions d'euros en Bourse, contre 7 milliards en 2007. L'entreprise fait faillite et vend ses brevets, dont une partie – ironie de l'histoire – attire les convoitises des géants de l'informatique et de la téléphonie mobile. ■

QUESTIONS **Corrigé en ligne sur dunod.com**

1. Comment expliquer le déclin de Kodak malgré ses compétences et ses innovations technologiques ?

2. Selon vous, qu'aurait dû faire Kodak ? Quels obstacles aurait-il fallu surmonter ?

Afin d'évoquer les enjeux du management de l'identité, nous avons distingué plusieurs facettes de l'identité. La section qui suit développe cette notion au sein d'un modèle intégrateur.

4.2 Les cinq facettes des identités organisationnelles

Le modèle des cinq facettes[19] repose sur le postulat suivant : l'identité d'une organisation peut être appréhendée comme la réponse à la question « **Qui est l'entreprise ?** ». Un grand nombre de groupes ou de personnes différents peuvent fournir une réponse. On peut citer les dirigeants ou les membres de l'organisation, mais aussi d'autres *stakeholders* (législateur, association de consommateurs, etc.).

L'identité d'une organisation est simultanément immanente et attribuée : l'identité émane de l'organisation elle-même, à travers les différents groupes qui la constituent, et lui est attribuée par différentes audiences externes. Pour toute identité collective, on peut distinguer cinq facettes :

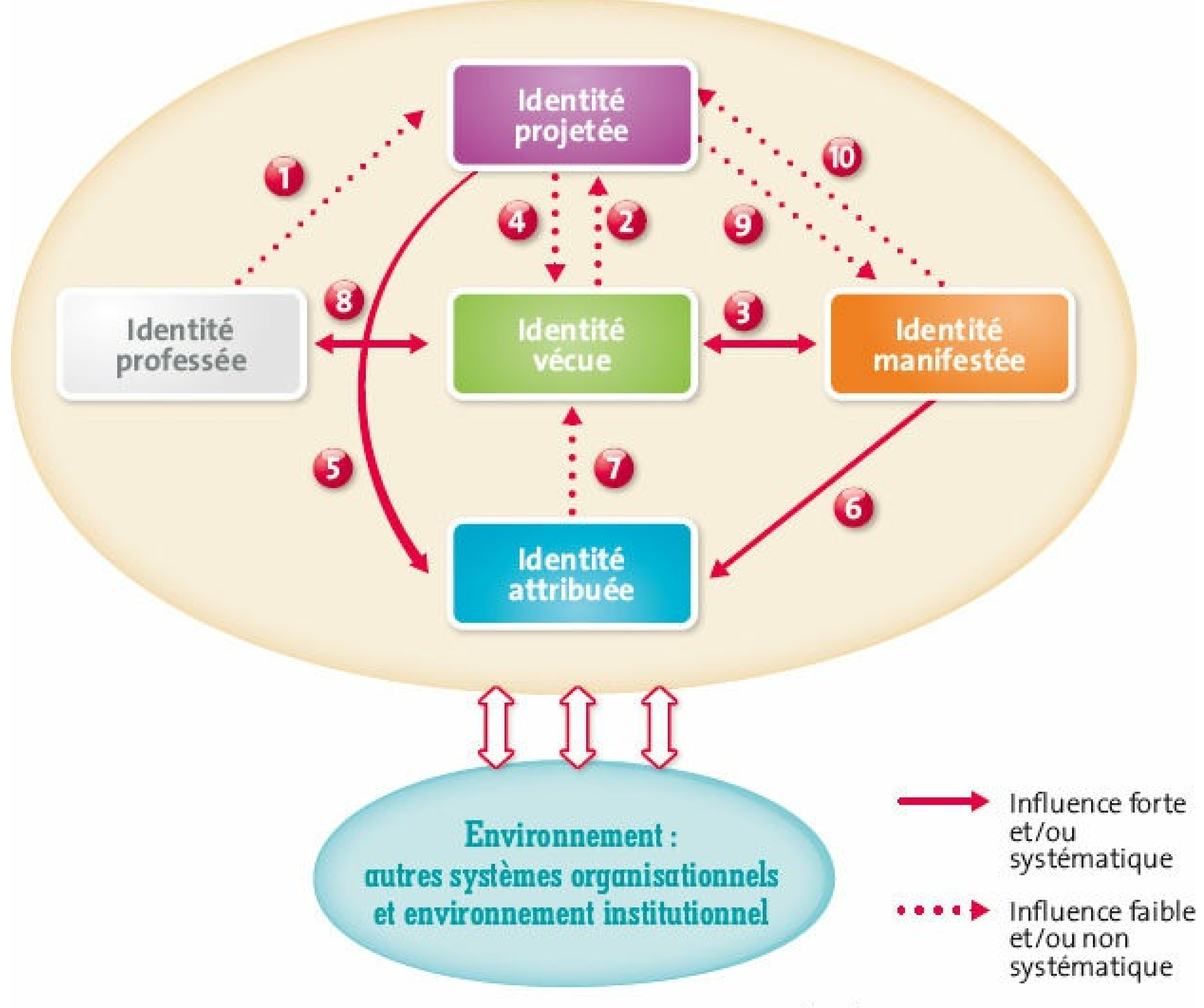


Figure 20.1 **Les cinq facettes de l'identité organisationnelle, un système dynamique**

- **L'identité professée** renvoie à l'identité telle qu'elle est formulée « officiellement » par les dirigeants de l'entreprise.

- **L'identité projetée** se réfère aux manifestations identitaires médiatisées que mobilise une entreprise afin de se présenter auprès de ses différents publics.

- **L'identité vécue** renvoie à la représentation collective de l'entreprise qu'en ont ses membres. Cette représentation, composée de perceptions et d'affects plus ou moins conscients, est ancrée dans le vécu et peut s'écarter de l'identité que les dirigeants conceptualisent ou de celle relayée par la communication institutionnelle.

- **L'identité manifestée** correspond à un ensemble d'éléments, centraux et stables dans le temps, qui caractérisent l'organisation. C'est en quelque sorte l'identité « historique » de l'organisation. Les éléments peuvent inclure des modes de fonctionnement, des compétences collectives, des structures, ou des éléments plus symboliques.

- **L'identité attribuée** correspond à l'image de l'entreprise, c'est-à-dire aux attributs qui lui sont associés par différents publics. Chaque public développe sa propre représentation de l'entreprise, qui, dans certains cas, se confond avec l'image de ses marques.

CONTROVERSE

Les organisations ont-elles réellement une identité, et, si oui, peut-elle être « gérée » ?

L'identité organisationnelle reste l'objet de débats nombreux quant à sa définition et aux processus qui règlent son élaboration et à son évolution[1].

L'identité organisationnelle désigne-t-elle un phénomène réel ou bien est-ce une notion métaphorique ? Dire d'une entreprise qu'elle a une identité, comme on le dit d'une personne, permet de mettre en relief certaines de ses caractéristiques. Ainsi, la métaphore de l'identité organisationnelle permet de souligner l'importance du symbolique et de l'imaginaire collectif dans le fonctionnement des organisations. Toutefois, il est dangereux de prêter à des collectifs des propriétés propres aux individus, car cela peut conduire à penser que ces collectifs possèdent réellement ces propriétés. Pour certains, les entreprises n'ont pas réellement d'identité[2]. En revanche, si l'identité organisationnelle est un phénomène réel, cela signifie qu'elle exerce une influence sur les comportements des individus et des groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. C'est la perspective défendue ici.

Ce postulat établi, il faut se poser une autre question : peut-on gérer l'identité d'une entreprise ? On doit distinguer au moins deux situations selon les facettes de l'identité organisationnelle.

En ce qui concerne l'**identité projetée**, la réponse est peu controversée : les praticiens du marketing utilisent la notion de ***corporate identity***[3] pour désigner l'ensemble des signaux qu'une entreprise utilise pour se présenter auprès de ses différents ***stakeholders***. L'enjeu est d'orchestrer de façon cohérente l'ensemble des moyens de communication de l'entreprise (publicité, communication institutionnelle, identité visuelle, etc.) afin de lui permettre de se différencier.

En ce qui concerne les autres facettes de l'identité, la controverse est vive. Par exemple, peut-on gérer l'**identité vécue** ? Pour certains, le processus de construction sociale qui produit la représentation identitaire collective est incontrôlable. En effet, même si la direction d'une entreprise professe une identité cohérente, d'autres groupes vont élaborer des contre-discours qui vont contribuer à brouiller les cartes. De plus, le legs de l'histoire de l'entreprise influence la représentation des employés. Pour d'autres, il est possible de gérer l'identité puisque celle-ci renvoie à des attributs essentiels de l'entreprise en tant qu'acteur social[4].

Gérer l'identité est donc possible si l'on embrasse le système identitaire dans son ensemble. Toutefois, il convient d'être mesuré dans ses ambitions : on ne gère pas l'identité par décret. Faire évoluer l'identité collective est un processus long, que l'on peut influencer mais qu'il est illusoire de vouloir contrôler.

1 Corley K.G., Harquail C.V., Pratt M.G., Glynn M.A., Fiol C.M. et Hatch M.J., 2006.
2 Cornelissen J., 2002.
3 Olins W., 1978.
4 Whetten D.A. et Mackey A., 2002.

Ces cinq facettes coexistent et forment le **système identitaire** qui est soumis à des forces centrifuges et centripètes, pouvant modifier l'environnement et être modifié par lui. Les organisations étant composées de multiples collectifs, elles ont nécessairement des identités multiples. Chacune de ces identités est un système complet comportant cinq pôles. Les différents systèmes identitaires qu'abrite une organisation s'emboîtent pour constituer une identité organisationnelle *corporate*. C'est le plus souvent à ce composite que l'on pense lorsque l'on parle de l'identité d'une entreprise. Avant de décrire les dynamiques du système identitaire, revenons en détail sur chacune des facettes.

4.2.1 L'identité professée

Toute organisation produit sur elle-même un discours au travers duquel elle définit son identité : ce discours identitaire, correspond à l'identité professée. Elle porte sur les caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'entreprise[20] :

- Une caractéristique est **centrale** lorsque sa remise en cause équivaut à remettre en cause la raison d'être de l'entreprise. En d'autres termes, l'identité correspond à ce à quoi l'entreprise n'est pas prête à renoncer.

- Une caractéristique est **distinctive** lorsqu'elle permet de distinguer l'entreprise de ses concurrents. Souvent, c'est une configuration spécifique de caractéristiques – et non les caractéristiques elles-mêmes – qui confère à l'entreprise sa spécificité.

- Une caractéristique identitaire est **stable** lorsqu'elle renvoie à une dimension pérenne de l'entreprise. Le discours identitaire porte souvent sur une dimension historique de l'entreprise. Lorsque le discours sur l'identité évolue, il demeure nécessaire de conserver une **cohérence** ; c'est pourquoi il est fréquent que des entreprises réinterprètent leur passé de façon à le rendre cohérent avec leur présent.

- De plus, les éléments identitaires sont **autoréférentiels** (ils parlent de « soi » ou de « nous »).

> Début 2009, le groupe PSA a décidé de lancer une nouvelle DS, faisant ainsi référence au véhicule emblématique de l'âge d'or de la marque Citroën entre 1955 et 1975. Le caractère si particulier du design évoque l'aspect distinctif, tandis que les valeurs d'innovation technologique associées à ce modèle évoquent les traits centraux de l'identité Citroën. Enfin, le fait d'utiliser le même nom pour la nouvelle gamme atteste de la volonté de capitaliser sur le passé et évoque la stabilité. Centralité, distinction, stabilité : la nouvelle DS représente pour Citroën plus qu'une simple opération de repositionnement de la marque vers le haut de gamme. C'est un exemple de valorisation de l'identité d'entreprise. En 2015, DS, la ligne haut de gamme de Citroën est ainsi devenue une marque à part entière au sein du groupe PSA. La forte identité des produits a donc donné naissance à une nouvelle marque, façon de reconnaître la forte identité de la gamme et de lui accorder un statut particulier dans PSA.

4.2.2 L'identité projetée

L'identité projetée[21] regroupe l'ensemble des communications qu'une entreprise mobilise pour se présenter à ses différents publics. Il s'agit, comme pour l'identité professée, d'un discours identitaire définissant la raison d'être et la mission de l'entreprise. Ce discours est relayé par des moyens de communication tels que la publicité ou les relations publiques, etc.

Les entreprises varient quant à leur capacité à orchestrer l'ensemble de ces éléments de façon cohérente. Van Riel[22] propose de bâtir une plateforme commune, une « histoire crédible », pour coordonner l'ensemble des communications de l'entreprise. Entrent dans cette catégorie les activités comme le sponsoring, le mécénat et les différentes formes de publicité (publicité institutionnelle, publicité produit, etc.). La mise en œuvre d'une identité visuelle[23], les logos, uniformes, etc., sont autant de symboles, de marqueurs identitaires que l'entreprise utilise pour se singulariser et susciter l'identification.

4.2.3 L'identité vécue

L'identité vécue correspond à l'identité de l'entreprise telle qu'elle est perçue par ses membres. Il s'agit d'une représentation mentale que les membres construisent collectivement sur la base de leur vécu. Les critères de centralité, stabilité et distinction s'appliquent à l'identité vécue : celle-ci comprend les caractéristiques de l'entreprise que les membres jugent centraux, stables et distinctifs.

Cette représentation joue un rôle important dans l'orientation des conduites des membres puisqu'elle suggère ce qui est approprié, légitime et faisable, et à l'inverse ce qui ne l'est pas[24]. De plus, elle structure l'attention des membres en l'orientant de façon sélective vers certains éléments du contexte concurrentiel et certaines routines. Lorsque les salariés partagent une représentation commune de l'entreprise, leurs objectifs et ceux de l'entreprise sont en cohérence. Parvenir à un tel alignement est un important facteur de performance.

Tous les groupes qui la composent développent leur propre représentation de l'entreprise. Ces représentations peuvent diverger, ce qui entraîne des problèmes de coordination. Les divisions formelles ou informelles dans l'entreprise peuvent ainsi induire des représentations différentes de son identité. Il est fréquent aussi que la vision de l'entreprise qu'ont les membres du comité de direction diffère de celle des salariés. Il appartient aux premiers de comprendre la vision des seconds, de communiquer leur propre vision et de gérer l'inévitable tension entre les deux. C'est une tâche difficile, notamment parce que ces représentations ne sont pas toujours conscientes[25].

Soenen et Moingeon[26] définissent l'identité vécue comme une forme locale de représentation sociale[27]. Cela permet de comprendre son caractère à la fois stable et flexible. Le noyau identitaire est constitué d'un ensemble de caractéristiques perçues comme uniques, distinctives et stables. Toucher à ces éléments risque de provoquer une forte **résistance au changement**. En effet, la fonction de ce noyau est d'orienter l'activité cognitive et les conduites des membres de l'entreprise.

À côté de ce noyau, il existe un « **système périphérique** ». Contrairement au noyau

identitaire, le système périphérique peut être altéré. Ce système assure à l'identité vécue son caractère flexible – caractère nécessaire compte tenu de l'évolution de l'environnement.

4.2.4 L'identité manifestée

Qu'elle soit individuelle ou collective, l'identité ne peut être séparée de la **dimension historique**[28]. L'identité organisationnelle est le produit d'une histoire et se manifeste dans un ensemble de caractéristiques concrètes telles que des routines, une structure organisationnelle et un niveau de performance. Les organisations contiennent aussi leurs rites, mythes et tabous.

MINI-CAS d'entreprise



Bernard Loiseau : identité d'un restaurant, identité d'un cuisinier

En 2003, après le décès du grand cuisinier Bernard Loiseau, chef du restaurant trois étoiles La Côte d'Or, l'existence même de l'établissement est remise en question. Les équipes ont perdu le fondateur, le cuisinier créatif du restaurant mais aussi leur manager qui a fait accéder La Côte d'Or à l'élite de la restauration française et qui a développé un groupe coté au second marché, doté de plusieurs établissements et d'un hôtel luxueux.

Dominique Loiseau décide pourtant de poursuivre l'œuvre de son mari. De même, Patrick Bertron, le chef en second, qui travaille depuis longtemps avec Bernard Loiseau, décide de rester. Mais les écueils sont nombreux : baisse de fréquentation, départ de personnel qualifié (en salle ou en cuisine), difficulté à attirer de nouveaux talents cuisiniers, etc. Avec la disparition du chef, l'entreprise a perdu en quelque sorte son moteur, son inspirateur. C'est l'identité même de l'établissement qui doit être repensée.

- **Une identité multiple**

Or cette identité renvoie à plusieurs dimensions. Il s'agit d'abord de l'identité du fondateur et de son style culinaire. La cuisine de Bernard Loiseau concilie nouvelle cuisine et tradition et repense des plats issus de produits du terroir. Bernard Loiseau mettait en avant leur goût et la force des saveurs. L'assiette, composée autour de trois produits, est conçue comme une trilogie : au produit principal s'ajoutent deux produits complémentaires, jamais plus, afin de ne pas diluer les sensations gustatives.

L'identité du restaurant est aussi fortement marquée par les qualités managériales de Bernard Loiseau. L'identité de l'entreprise était construite autour de Bernard Loiseau et animée par lui dans le cadre d'un management informel. C'est une identité vécue par chacun dans ses comportements au travail.

Il existe également l'identité officielle, celle que Bernard Loiseau souhaitait communiquer aux différentes parties prenantes : fournisseurs, partenaires, prescripteurs et surtout clients. Pour ces derniers, la cuisine de Bernard Loiseau devait être certes innovante mais surtout attachée au terroir et loin de l'artifice. Le client devait se sentir accueilli de façon conviviale dans le restaurant.

Il y avait aussi l'identité institutionnalisée par les guides touristiques et culinaires, en particulier le guide Michelin qui constitue une norme pour les gourmets et les cuisiniers et dont les classements sont diffusés dans la presse nationale et internationale chaque année.

• Composer une nouvelle identité

Après la mort de Bernard Loiseau, toutes ces dimensions sont remises en question : l'identité du style culinaire doit-elle changer ? Que faut-il préserver ? Comment évoluer tout en respectant les principes culinaires de Bernard Loiseau ? Il en va de même pour le management, la communication envers les clients et les guides. Dominique Loiseau et ses équipes vont donc s'efforcer de maintenir l'identité de l'établissement tout en la faisant évoluer.

L'établissement est rebaptisé et devient le Relais Bernard Loiseau, en mémoire du chef emblématique. Le terme « relais » est choisi en référence à l'ancien relais de poste qui abrite l'établissement, au Relais & Châteaux dont fait partie l'établissement et à la prise de relais par une nouvelle équipe. La formalisation des postes, une meilleure définition des missions ainsi que de nouvelles procédures sont introduites afin de clarifier les rôles, les processus de management et mieux contrôler les coûts. Il s'agit d'une petite révolution managériale. Le risque est de bouleverser les modes de fonctionnement, l'imaginaire organisationnel et les représentations des qualités idéales pour être un bon employé dans ce restaurant. La communication externe promeut le restaurant mais aussi l'hôtel. On s'efforce de rassurer les clients sur le fait que le restaurant ne reposait pas uniquement sur Bernard Loiseau mais aussi sur toute une équipe et des savoir-faire bien maîtrisés.

Dans un premier temps, la carte ne change pas. Garder la même ligne culinaire et respecter les principes édictés par Bernard Loiseau permet de respecter une continuité attendue tant par les clients que par le personnel et Patrick Bertron maîtrise très bien les plats et le style Loiseau. Mais Patrick Bertron est aussi convaincu que les clients tout comme les critiques attendront rapidement de la nouveauté ; le restaurant ne doit pas devenir un musée. Il est bientôt décidé de proposer un menu intégrant « les classiques de Bernard Loiseau » et de nouveaux plats. La carte est donc renouvelée petit à petit, de nouvelles techniques sont introduites et l'assiette présente désormais plus de produits, y compris des ingrédients que Bernard Loiseau n'aimait guère utiliser. L'innovation passe désormais par une redéfinition du style Loiseau afin de ne pas en donner une image figée. Le style Loiseau est défini de façon plus dynamique et l'identité de l'entreprise évolue doucement.

Tous ces changements ne se sont cependant pas faits sans rencontrer de résistances. Certains au sein de l'établissement estiment que l'identité est trahie, refusent les nouvelles procédures au nom de la tradition et de la loyauté à Bernard Loiseau. Certaines recettes sont

jugées trop éloignées des principes du chef et rejetées par certains membres du restaurant.

Cependant, grâce à la créativité de Patrick Bertron, aux orientations managériales impulsées par Dominique Loiseau et à une fine gestion des différentes facettes de l'identité de l'entreprise, le Relais Bernard Loiseau a conservé ses trois étoiles dans le guide Michelin, retrouvé une forte cohésion de ses équipes et repris son développement. ■

QUESTIONS Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Sur quoi se construit l'identité de l'établissement ?
2. Selon quels processus s'est faite l'évolution de l'identité du groupe ?

4.2.5 L'identité attribuée

Tous les publics qui sont en relation avec l'entreprise développent leur propre représentation de celle-ci. Comme l'identité vécue, l'identité attribuée est souvent appelée « image de l'entreprise » – nous utilisons le terme « attribuée » pour souligner que cette image se compose d'attributions qui, à l'inverse de l'identité vécue, ne sont pas construites sur la base d'un rapport interne à l'organisation. Tandis que l'identité vécue correspond à l'image de l'entreprise qu'en ont ses membres, l'identité attribuée renvoie à celle de groupes n'appartenant pas à l'entreprise.

4.3 Les dynamiques identitaires

4.3.1 La dynamique interne du système identitaire

Dans la figure 20.1, on observe que l'identité projetée peut être l'expression directe de l'identité professée (1), mais ce n'est pas systématique. L'identité projetée peut être l'expression de l'identité vécue (2) et/ou de l'identité manifestée (10) – ces relations sont, elles aussi, possibles mais non systématiques. Une entreprise décide si la face qu'elle présente à l'extérieur doit être une traduction fidèle de sa réalité interne, ou si, au contraire, il vaut mieux construire de toutes pièces une « image ».

À l'inverse, la relation qui existe entre l'identité vécue et l'identité manifestée (3) est systématique : ces deux facettes s'influencent et coévoluent. L'identité vécue est également affectée par l'identité projetée (4) – parfois, notamment dans les grandes entreprises, la publicité institutionnelle cible directement les salariés.

> Des slogans publicitaires utilisés par les entreprises pour accroître leur notoriété sont aussi destinés à façonner l'identité vécue de l'entreprise et à fédérer les employés. Orange s'est servi ainsi de la nouvelle marque de France Télécom pour tenter de faire évoluer la culture de l'entreprise, sans grand succès. Peu de salariés se reconnaissaient dans la marque et ce d'autant plus que celle-ci était associée à des changements organisationnels forts qui avaient déstabilisé la culture de l'entreprise.

L'identité attribuée est affectée par l'identité projetée (5), comme en témoignent les études marketing sur l'impact de la publicité. Toutefois, l'identité attribuée à une entreprise est

impactée par son identité manifestée (6), c'est-à-dire la qualité relative de ses produits, le comportement de ses employés, etc. En retour, des modifications de l'identité attribuée à l'entreprise peuvent entraîner des changements au niveau du vécu identitaire de ses employées (7). Ainsi, si l'entreprise est décriée dans la presse, les employés peuvent être amenés à en réviser leur représentation.

Enfin, l'identité professée et l'identité vécue peuvent s'influencer mutuellement (8), tandis que sur le long terme, l'identité projetée peut altérer l'identité manifestée (9).

4.3.2 Identité d'entreprise et changement

En plus des dynamiques internes, le système identitaire est soumis à des influences externes. Le tableau 20.1 résume les principales forces qui peuvent contribuer à faire évoluer l'identité d'entreprise. Tout d'abord, des évolutions de l'environnement concurrentiel peuvent nécessiter un changement profond de l'identité d'entreprise, notamment de l'identité manifestée. Cette évolution requiert un changement des représentations collectives de l'entreprise, puisque ses compétences clés sont amenées à évoluer. L'évolution n'est pas toujours radicale et peut être progressive.

Forces entraînant l'évolution de l'identité d'entreprise	Facette(s) de l'identité directement ou indirectement affectées
Évolution de l'environnement concurrentiel nécessitant une évolution des compétences clés de l'entreprise.	Manifestée (et vécue)
Dynamique des systèmes d'action intra-organisationnels (variation, sélection, rétention).	Manifestée
Pression institutionnelle poussant les entreprises à adopter des systèmes de gestion standards.	Manifestée (et professée et projetée)
Turnover (arrivée de nouveaux employés aux propriétés sociologiques différentes).	Vécue (et manifestée)
Évolution des relations d'emploi.	Vécue (et manifestée)
Changement de positionnement des concurrents, arrivée de nouveaux entrants et modification de la position concurrentielle relative de l'entreprise.	Attribuée (et vécue)
Crise médiatique affectant l'image et la réputation de l'entreprise ou du secteur industriel dans son ensemble.	Attribué (et vécue)

Tableau 20.1 **Forces contribuant à faire changer l'identité d'entreprise**

Les pressions institutionnelles peuvent aussi conduire une entreprise à changer son discours identitaire. Le *turnover* et l'évolution des relations d'emploi entraînent une évolution rapide de l'identité vécue, soit parce que les propriétés sociologiques des nouveaux employés diffèrent de celles des anciens, soit parce que les évolutions des relations d'emplois remettent en cause les contrats psychologiques en place.

Les attaques des concurrents ou l'arrivée de nouveaux entrants peuvent également modifier l'identité attribuée à l'entreprise : une entreprise qui était leader peut se retrouver du jour au lendemain en deuxième ou troisième position, ce qui modifie le vécu de ses membres. Les crises médiatiques qui ternissent la réputation d'un secteur industriel dans son ensemble affectent également les identités attribuées aux entreprises du secteur, ce qui a un impact sur le vécu identitaire de leurs salariés.

Ces évolutions menacent la cohésion du système identitaire. Lorsque les facettes divergent, l'entreprise court différents risques, dus à ces écarts :

- Écart « attribué/manifesté » : un trop grand écart entre l'identité attribuée à l'organisation et l'identité manifestée, c'est-à-dire l'écart entre la substance et l'image, fait courir à l'entreprise un risque de réputation.

- Écart « professé/vécu » : un écart entre l'identité professée par la direction et l'identité vécue par les membres de l'organisation peut conduire à une absence d'identification chez les salariés, qui, ultimement, conduit au cynisme et à une baisse de la motivation.

Il existe aussi des forces qui contribuent au maintien de l'intégrité du système identitaire. Certaines fonctionnent de façon automatique, tandis que d'autres requièrent l'intervention du management. Elles sont représentées sur la figure 20.2.

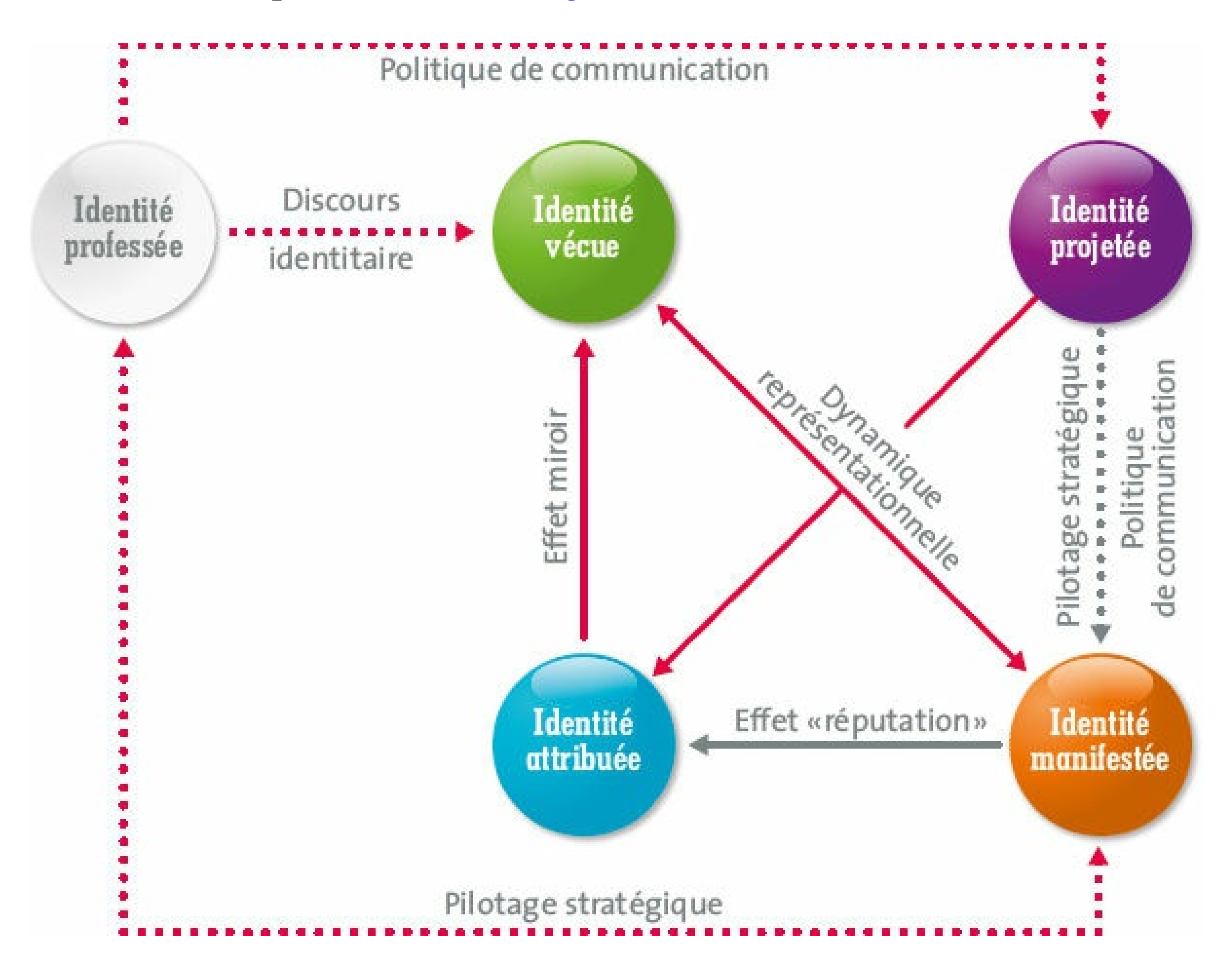


Figure 20.2 **Forces contribuant à réduire l'entropie du système identitaire**

Plusieurs phénomènes concourent au rééquilibrage du système identitaire. Tout d'abord, le

discours identitaire a un effet performatif qui fait converger identité professée, identité projetée et identité vécue. L'étude de Gioia et Thomas[29] sur les universités américaines, présentée ci-après, montre que le discours identitaire est créateur de sens et qu'il sert aux membres de l'organisation pour interpréter leur environnement.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Rééquilibrage du système identitaire : effet miroir et effet de sens

Dutton et Dukerich et Port Authority

Dutton et Dukerich ont étudié Port Authority, un organisme public de transport dans l'État de New York[1]. Leur étude décrit les réactions de l'organisation face à l'augmentation du nombre de sans-abris utilisant comme refuges les terminaux de bus et les stations de train appartenant à l'organisation, entraînant des problèmes de salubrité et de sécurité pour les usagers comme pour le personnel. Dutton et Dukerich montrent que préalablement à la crise, l'identité de l'organisation se trouvait réfléchie dans l'opinion des médias et du public.

Suite à la crise, l'image renvoyée par ce miroir ne correspondait plus à l'identité ressentie par les membres de l'organisation, ni à l'identité qu'ils souhaitaient se voir attribuer. En effet, la presse présentait l'organisation comme froide, coupée de ses usagers et uniquement motivée par le profit, sans considération pour le bien-être communautaire. Cet écart précipita la réaction de l'organisation. Initialement, Port Authority avait considéré que le problème des sans-abris n'était pas de son ressort et qu'il devait être traité par la police. Avant la crise, l'organisation n'incluait pas les sans-abris dans sa « mission » ; mais suite à la réaction du public et au mécontentement du personnel, la charte d'entreprise ainsi qu'un certain nombre de dispositifs organisationnels furent modifiés afin de les inclure. Cet exemple montre donc le rôle de l'identité attribuée, l'image externe, sur l'évolution de l'identité interne vécue (ce décalage est représenté par la ligne en pointillé sur la figure 20.3).

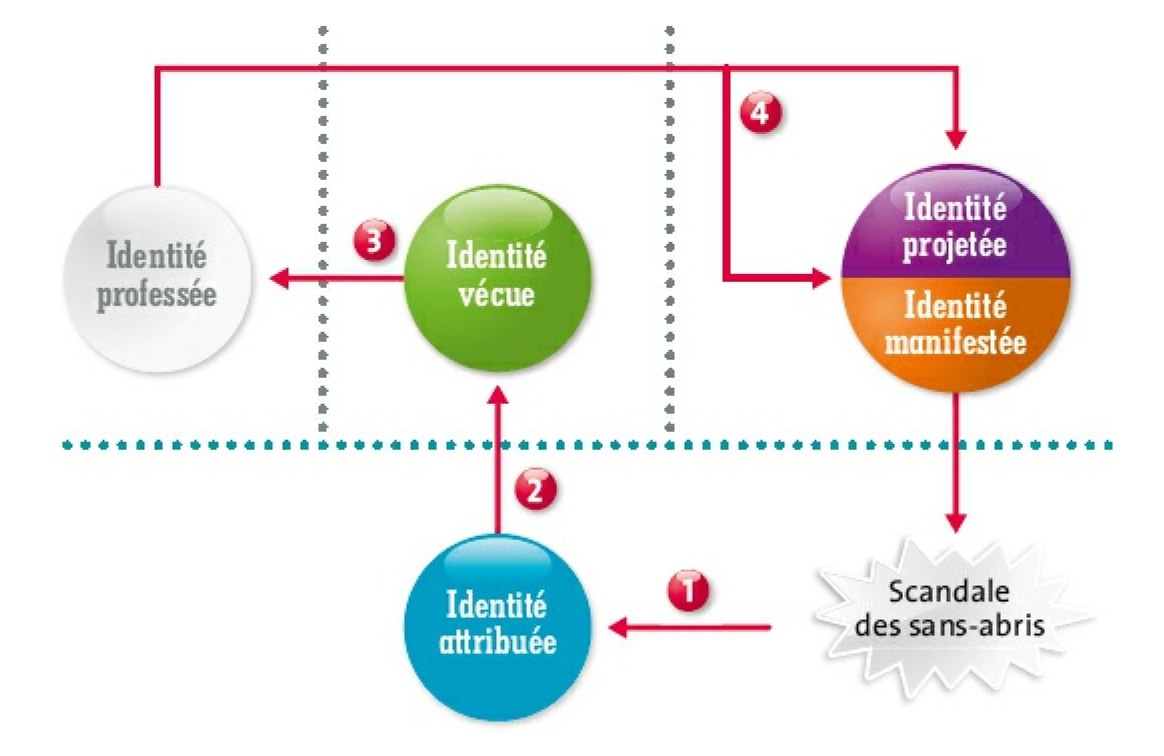


Figure 20.3 **Réinterprétation de l'étude de Dutton et Dukerich à partir du modèle des 5 facettes**

Gioia et Thomas et les universités américaines

L'étude de Gioia et Thomas constitue un autre exemple d'étude dynamique sur la relation identité-image[2]. Elle relate le changement stratégique initié par la direction d'une université américaine, et notamment la façon dont l'image désirée, à savoir « faire partie des dix meilleures universités américaines », a été utilisée comme moteur d'un changement organisationnel de grande ampleur. Cette image désirée (ou identité que l'on souhaite voir attribuer à l'organisation par certains publics) était utilisée comme « principe organisateur » dans les processus de décision de l'équipe dirigeante, ainsi que dans les communications avec le reste de l'organisation.

Les conclusions de cette étude portent sur la nécessité de créer un écart de perception entre la situation actuelle et la situation désirée qui soit suffisamment important pour mobiliser l'action, tout en veillant à ce qu'il ne soit pas trop grand afin de ne pas décourager les individus. Cette étude est cohérente avec celles portant sur les projets d'entreprise[3] et illustre le lien entre l'identité professée et les identités vécues et manifestées (voir la figure 20.4).

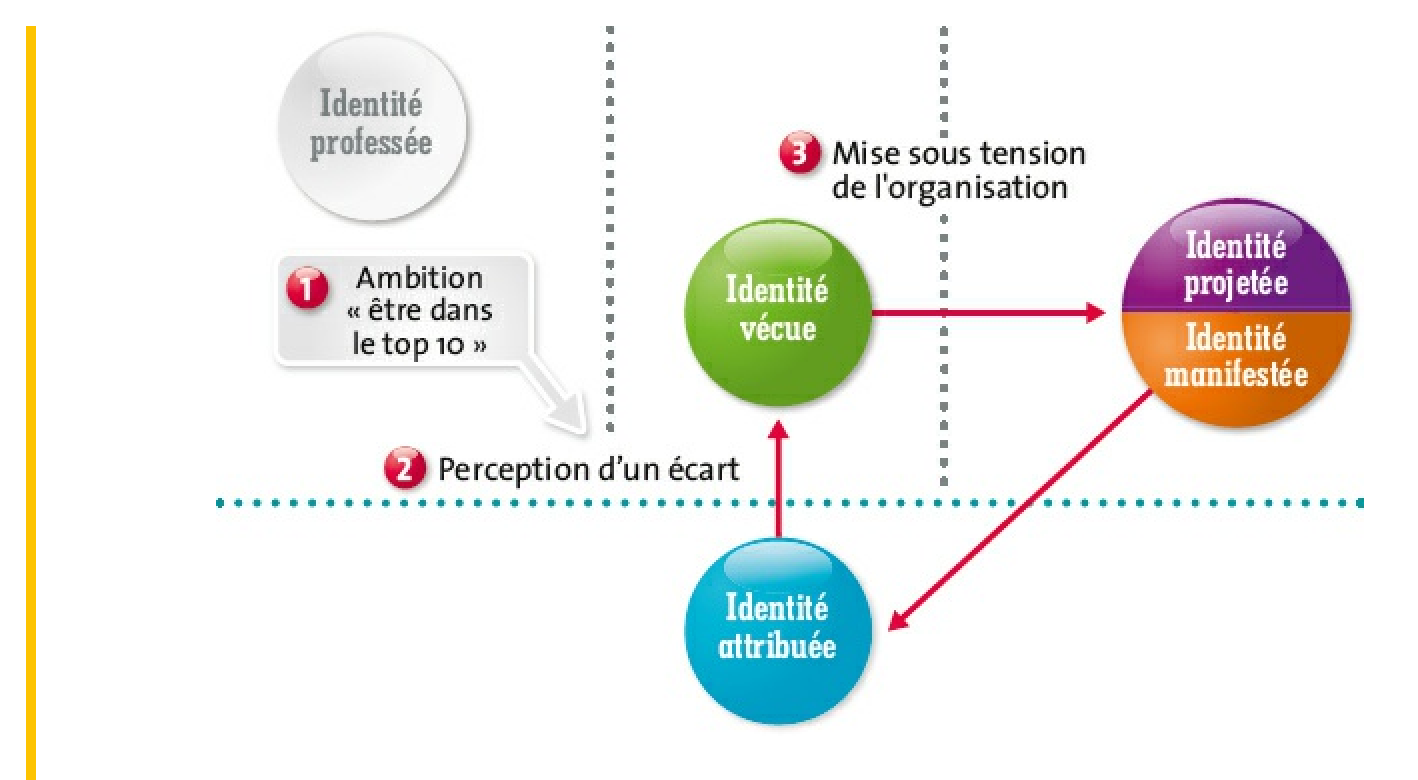


Figure 20.4 **Réinterprétation de l'étude de Gioia et Thomas à partir du modèle des 5 facettes**

1 Dutton J. et Dukerich J., 1991.
2 Gioia D. et Thomas J.B., 1996.
3 Reitter R., 1991.

Le management dispose de plusieurs leviers pour maintenir la **cohérence du système identitaire**. Tout d'abord, au travers des choix portant sur la stratégie, la structure ou les processus de l'entreprise, la direction peut transformer l'identité manifestée de l'entreprise. Cette évolution peut aller dans le sens d'un rapprochement entre l'identité professée – qui correspond alors à la vision stratégique de l'entreprise, et l'identité manifestée. Mais l'inverse peut également se produire : la direction peut prendre acte de l'évolution de l'identité manifestée de l'entreprise et mettre à jour l'identité professée et l'identité projetée (voir l'encadré En pratique suivant).

> Burgelman[30] montre comment la direction d'Intel a été capable de redéfinir l'identité de l'entreprise en réponse à l'importance graduelle acquise par la branche microprocesseurs. En annonçant publiquement qu'Intel était désormais *a chip company* et plus *a memory company*, Groove a pris acte de la transformation identitaire de la firme.

À l'inverse, l'étude de Gioia et Thomas montre que l'identité professée peut être utilisée pour initier un changement organisationnel qui n'a pas encore eu lieu en orientant l'activité des membres vers de nouveaux objectifs.

EN PRATIQUE

L’audit d’identité

Réaliser un audit de l’identité comporte trois étapes. La première consiste à expliciter le contenu des cinq facettes ; pour chacune, nous décrivons ci-dessous des méthodes d’analyse appropriées.

La deuxième étape de l’audit de l’identité d’entreprise consiste à analyser les interactions entre les facettes. Cette analyse doit établir si le système identitaire est en équilibre ou s’il existe des écarts entre les différentes facettes.

Enfin, la troisième étape du diagnostic doit évaluer si les écarts identifiés contribuent (ou à l’inverse dégradent) à la performance de l’entreprise.

1. L’identité professée

✔ Méthode d’analyse

La méthode la plus directe consiste à réaliser des entretiens avec les responsables de l’entreprise. L’objectif est d’établir la liste des caractéristiques centrales, stables dans le temps et qui, selon les personnes interrogées, distinguent l’entreprise de la concurrence et lui confèrent sa spécificité.

Rappelons que nous sommes ici au niveau du discours. L’identité d’une entreprise se compose d’un entrelacs d’attributs qui individuellement peuvent s’appliquer à un grand nombre d’entreprises. C’est leur combinaison particulière qui constitue l’identité professée. Le discours sur l’identité de l’entreprise inclut souvent des éléments relatifs à son positionnement, ses valeurs et ses méthodes (en d’autres termes sa « culture »), ses frontières, son métier et ses compétences.

✔ Points de vigilance

Le discours sur l’identité est-il clair ? Est-il facile pour les personnes interrogées de l’expliciter ? Y a-t-il consensus entre les personnes interrogées ? Le discours semble-t-il fondé sur un diagnostic stratégique, ou s’agit-il avant tout du rappel d’une identité historique ? Enfin, il peut être utile de comparer l’identité telle qu’elle est professée par différents groupes au sein de l’entreprise : la direction, le conseil de surveillance, les syndicats, les responsables des filiales, les responsables des grandes fonctions, etc. S’il existe des différences entre ces différents groupes, sont-elles reconnues ?

2. L’identité projetée

✔ Méthode d’analyse

Il s’agit de rassembler un échantillon de l’ensemble des communications de l’entreprise (publicité, communication institutionnelle, identité visuelle, packaging produit, design des points de vente, etc.). On parle de *corporate identity* pour désigner les attributs distinctifs qu’une entreprise projette vers ses différents publics. Une fois ces signes rassemblés, il est nécessaire de s’interroger sur les caractéristiques centrales, stables et distinctives qui sont mises en avant.

✔ Points de vigilance

Ces différentes formes de communication sont-elles cohérentes ? Au-delà de la question de la cohérence, dont la complexité s'accroît au fur et à mesure que l'entreprise grandit et se diversifie, l'identité projetée peut être analysée selon trois dimensions : pragmatique, symbolique et esthétique.

Prenons un exemple pour illustrer ces trois aspects. Le costume des personnels navigants constitue pour une compagnie aérienne un important marqueur identitaire1. Plusieurs questions se posent :
– Facilite-t-il le travail des hôtesses et des stewards (dimension pratique) ?
– Est-il aligné avec l'identité professée de l'entreprise, avec son positionnement (dimension symbolique) ? Par exemple, l'histoire des costumes chez Air France, depuis Dior en 1963 jusqu'à Christian Lacroix en 2003, témoigne d'une volonté d'utiliser ce vecteur pour projeter une idée de luxe à la française associé au positionnement haut de gamme du transporteur.
– Enfin, le costume est-il à la mode (dimension esthétique) ? Réconcilier ces trois dimensions n'est pas facile : en 1963, si l'on reconnaît que les hôtesses d'Air France ressemblent à des stars de cinéma (dimension esthétique et symbolique forte), les hôtesses soulignent que marcher en talons dans l'allée d'une Caravelle n'est pas très pratique (dimension pratique négative) !

3. L'identité vécue

✔ Méthode d'analyse

Contrairement à l'identité professée, comprendre l'identité vécue requiert un grand nombre d'entretiens et une capacité à comprendre l'émotionnel. Il s'agit d'étudier un phénomène collectif socialement construit et dans lequel le symbolique et l'imaginaire ont autant d'importance que le « réel ».

✔ Points de vigilance

L'aspect le plus important concerne le degré auquel sont partagées les différentes croyances identitaires. Y a-t-il convergence au sein des groupes qui composent l'entreprise et entre les groupes ?

Il est également intéressant de préciser, parmi les croyances au sujet de l'identité collective, celles qui sont considérées comme centrales et celles qui sont plus périphériques. En cas de projet de changement, une telle distinction prend tout son sens, car on peut chercher à s'appuyer sur les premières pour faire évoluer les secondes.

Par exemple, au sein de l'administration, les fonctionnaires sont attachés à une certaine vision du service public – nous dirons qu'ils ont une identité vécue forte. Parmi ces croyances, certaines portent sur ce qui fondamentalement définit un service public, et d'autres sur ce qui distingue un mauvais d'un bon service public, éléments qui sont plus périphériques que les premiers. On pourrait alors envisager un programme de changement en deux étapes : tout d'abord affirmer la centralité des

éléments perçus par les fonctionnaires comme définissant la raison d'être d'un service public. Ensuite, redéfinir les critères qualitatifs qui permettent de définir un « bon » service public. Une telle approche serait sans doute moins frontale que celle consistant à mettre en avant des objectifs de réduction de postes.

4. L'identité manifestée

✔ Méthode d'analyse

Cette facette est difficile à analyser séparément. Il est plus facile d'étudier d'abord les affirmations qui composent l'identité professée pour ensuite observer les routines organisationnelles, ses ressources et ses performances afin de souligner, par contraste, les éléments identitaires manifestes. À ce niveau, des *benchmarks* peuvent être utiles. Si, par exemple, une entreprise affirme être « un fournisseur de service haut de gamme », comment se compare-t-elle à ses principaux concurrents sur les différentes attentes clients ?

✔ Points de vigilance

Les routines organisationnelles, l'architecture des ressources et les investissements, financiers et humains, sont-ils coordonnés de façon cohérente ? Ou, à l'inverse, a-t-on l'impression que l'entreprise essaye d'être plusieurs choses à la fois ?

On rejoint ici des problèmes de cohérence stratégique. Si l'entreprise est composée de plusieurs collectifs ayant des identités distinctes, comment est organisée la cohérence entre ces différentes identités ?

5. L'identité attribuée

✔ Méthode d'analyse

L'analyse de l'identité attribuée se confond avec les études sur l'image et la réputation de l'entreprise. Il n'est pas utile de développer cet aspect qui est pratiqué dans de nombreuses entreprises. Ce qui importe, c'est la capacité à faire des liens entre les résultats de telles études et les conclusions des analyses concernant les autres facettes de l'identité.

✔ Points de vigilance

Les différents publics entretiennent-ils une image cohérente de l'entreprise ? S'il existe des différences, sont-elles le résultat d'une stratégie de marque, ou bien le fruit du hasard ? L'identité de l'entreprise est-elle différenciée par rapport à celle de ses concurrents ? Quel est le poids respectif de l'image du pays d'origine et du secteur d'activité ?

Source : d'après Soenen G. et Moingeon B., 2002.

4.4 Gérer les identités multiples

Les entreprises ont souvent des identités multiples. Cela signifie qu'il existe au sein d'une même entreprise plusieurs conceptions de l'organisation, c'est-à-dire plusieurs identités vécues distinctes. Quelle position le management doit-il adapter face à cette multiplicité ? Est-il nécessaire de rassembler et/ou coordonner l'ensemble de ces identités au sein d'une méta-identité englobante ? Doit-on laisser chacune des identités s'exprimer, ou encore choisir de promouvoir une identité dominante, quitte à se séparer des autres ? Selon Pratt et Foreman, la stratégie adaptée dépend de deux critères : l'attachement à la pluralité identitaire et l'existence de synergies entre les identités[31].

- **Pluralité** : quel est le degré de pluralité identitaire optimum pour l'entreprise ? La valeur attachée à la pluralité dépend du soutien qu'apportent les parties prenantes aux différentes identités, de la contribution potentielle de chaque identité à la stratégie de l'entreprise et du niveau de ressources disponibles pour gérer la coexistence d'identités multiples. Plus les parties prenantes qui soutiennent les diverses identités sont puissantes, plus la contribution potentielle des identités est forte. Plus les ressources de l'entreprise sont importantes, plus la valeur attachée à la pluralité identitaire augmente.

- **Synergie** : existe-t-il des synergies entre les différentes identités ? Le potentiel de synergie dépend de la compatibilité des identités, de l'interdépendance entre les groupes qui soutiennent ces identités, et de la répartition « spatiale » des identités. Plus les identités sont compatibles entre elles, plus les groupes qui les soutiennent sont interdépendants, plus elles sont dispersées de façon homogène à travers l'entreprise et plus les synergies potentielles sont importantes.

Lorsque l'on combine ces deux critères, on obtient quatre stratégies de gestion des identités multiples (voir la figure 20.5) que nous détaillons ci-après.

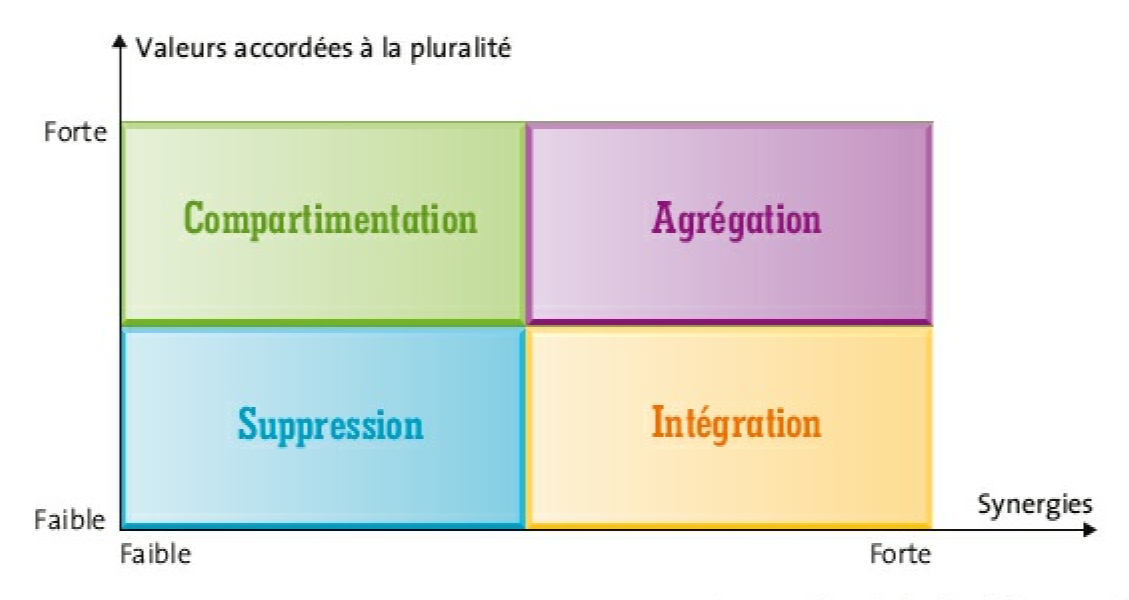


Figure 20.5 **Stratégies pour la gestion des identités multiples**

4.4.1 La compartimentation

Cette stratégie consiste à conserver l'ensemble des identités présentes sans chercher à les intégrer. Chacune des identités est maintenue de façon séparée. Cette stratégie est adaptée dans

les cas où :

- les multiples identités sont légitimes, et/ou soutenues par des parties prenantes puissantes et/ou ont une valeur stratégique importante ;
- les ressources organisationnelles sont importantes ;
- les identités sont peu compatibles, peu interdépendantes et peu dispersées.

> Pratt et Foreman[32] donnent l'exemple d'une institution de soins composée d'un hôpital à but non lucratif (dépositaire d'une longue tradition religieuse), d'une clinique offrant une large gamme de soins spécialisés et enfin d'une unité fournissant des services d'assurance-santé. Dans cette entreprise coexistent, respectivement : une identité « charitable », une identité « médecine spécialisée, professionnelle » et une identité « *business* ». Ces trois identités sont importantes pour le succès de l'établissement mais peuvent entrer en conflit. La stratégie mise en place par la direction consiste à maintenir chaque branche dans des locaux différents, à adopter des modes de fonctionnement différenciés d'une entité à l'autre et à instaurer des règles explicites de coopération minimale. On ne cherche donc pas à tirer un profit maximal des synergies potentielles.

4.4.2 La suppression

Cette stratégie consiste à se séparer d'une, ou de plusieurs, des identités distinctes qui composent l'entreprise. La suppression peut s'opérer par une politique de cession d'actifs ou, plus difficilement, par une politique interne.

4.4.3 L'intégration

Cette stratégie consiste à fusionner les diverses identités en une nouvelle identité. Contrairement aux deux stratégies précédentes, les identités ne demeurent pas indépendantes les unes des autres, et elles perdent un peu de leur intégrité. Les entreprises qui fusionnent en « bons termes » choisissent parfois ce type de stratégie. Les conditions de mise en œuvre d'une telle stratégie sont :

- une forte interdépendance entre les multiples identités ;
- une absence d'incompatibilité ;
- un faible degré d'attachement aux identités d'origine.

4.4.4 L'agrégation

Cette stratégie conserve l'intégrité des multiples identités présentes dans l'organisation tout en établissant des liens entre elles. À l'inverse de la compartimentation, l'agrégation n'isole pas les identités les unes des autres. Au contraire, elle instaure des modes de coopération afin d'exploiter les synergies potentielles. Cette stratégie est adaptée lorsqu'il existe un fort attachement aux identités d'origine. La mettre en œuvre requiert une forte interdépendance entre les multiples identités et une absence d'incompatibilité entre elles.

L'agrégation prend principalement deux formes :

- La première solution revient à créer une **hiérarchie entre les identités**. Cependant, cette hiérarchie varie selon les circonstances. C'est la priorité immédiate qui détermine le degré de pertinence d'une identité. Par exemple, dans une centrale nucléaire gérée par un opérateur privé,

un système identitaire *business* coexiste avec un système identitaire « sécurité » : la prévalence d'une identité, et par conséquent d'une logique d'action, évolue en fonction du degré de priorité des problèmes demandant une attention immédiate.

La deuxième possibilité consiste à s'appuyer sur des **mythes d'entreprise** qui réconcilient des identités pourtant contradictoires. Ces mythes produisent des justifications qui permettent de soulager les conflits identitaires.

Les quatre stratégies proposées sont des idéaux types, et la réalité est souvent plus complexe. Le schéma des cinq facettes permet d'affiner cette typologie. En effet, une entreprise peut décider d'adopter des stratégies différenciées en fonction des facettes identitaires. Par exemple, elle peut adopter une stratégie de compartimentation pour les identités manifestes et les identités vécues, tout en choisissant une stratégie d'intégration au niveau de l'identité projetée. Le mini-cas Air France-KLM suivant illustre cette idée.

MINI-CAS d'entreprise



Air France-KLM : du « rapprochement » à la fusion

Le 30 septembre 2003, Jean-Cyril Spinetta et Leo van Wijk, présidents d'Air France et de KLM, annonçaient la signature d'un accord pour « rapprocher » leurs entreprises respectives. Avec un chiffre d'affaires combiné de 20 milliards d'euros (13 + 7) et environ 102 000 employés (72 000 + 30 000), le premier groupe aérien mondial, en chiffre d'affaires, devant American Airlines, venait de naître. Très rapidement, les résultats sont encourageants et de 2004 à 2007, les objectifs du groupe sont systématiquement atteints, au point de faire d'Air France-KLM la référence de l'industrie et un exemple de management post-acquisition.

Pendant les deux premières années (2004 et 2005), la direction conjointe du groupe utilise le terme de « **rapprochement** » et évite scrupuleusement le terme « **fusion** ». Le principe de pilotage post-acquisition se trouve résumé dans la formule suivante : « *un groupe, deux compagnies aériennes, trois métiers* ». En termes identitaires, sommes-nous en présence d'une stratégie de compartimentation ? En réalité, selon les facettes concernées, la stratégie identitaire adoptée n'est pas la même.

- **Identité projetée : compartimentation**

Les deux marques conservent chacune leur intégrité pleine et entière. Les équipages mixtes AF/KLM sont interdits. Au-delà de préoccupations marketing, la décision de maintenir les deux compagnies distinctes du point de vue de leur nationalité s'explique par la nécessité de préserver les droits de vols qui sont cédés aux pays et non aux compagnies aériennes. Toutefois, les programmes de fidélisation d'Air France (Fréquence Plus) et de

KLM (Flying Dutchman) sont fusionnés en un programme unique, baptisé Flying Blue. Dans le cadre du programme Sky Team préexistant, cela ne remet pas en cause l'indépendance des deux marques ni leur « nationalité ».

• Identité professée et manifestée

Selon les services et les entités, les stratégies identitaires sont spécifiques : compartimentation, intégration ou agrégation[1]. On note une grande cohérence entre le discours de la direction (l'identité professée) et les décisions effectives portant sur l'identité manifestée. Certaines fonctions *corporate* (affaires juridiques, finance *corporate*) sont **intégrées** immédiatement après l'annonce du rachat au sein d'une *holding*. Cela concerne peu de personnel. D'autres entités, comme les représentations commerciales à l'étranger, sont intégrées progressivement. Des fonctions centrales comme la gestion des comptes clés ou encore le « *revenue management* » sont également intégrées.

Certaines fonctions supports sont **agrégées**. Au sein des directions informatiques des deux groupes, dans lesquelles travaillent plusieurs milliers de personnes, les projets sont confiés soit à l'un soit à l'autre. L'ambition affichée est que, dans leur globalité, les différents projets se combinent en un ensemble performant.

Enfin, d'autres fonctions comme la gestion des hubs, les personnels navigants et la gestion des vols domestiques en France, sont **compartimentés**.

• Identité vécue

Des études sur l'identification des salariés d'AF et de KLM, vis-à-vis de leurs organisations respectives d'une part et du groupe d'autre part[2], montrent une dynamique identitaire qui atteste de la **coexistence « pacifique »** des deux identités historiques et l'apparition d'une identité groupe, sans phénomène de cannibalisation. On peut donc parler de la coexistence d'identités combinées et de l'émergence d'une identité intégrée (l'identité groupe AF-KLM).

En ce qui concerne le management des identités organisationnelles, la dynamique du succès s'explique par (au moins) trois facteurs :

– Premièrement, la crédibilité du président du groupe, Jean-Cyril Spinetta, et la grande **stabilité** de la coalition dirigeante, en place depuis plusieurs années avant l'acquisition. Spinetta renforce encore son statut en faisant publiquement des promesses fortes, et notamment l'assurance de maintenir le niveau d'emploi dans les trois premières années de l'acquisition.

– Deuxièmement, Spinetta s'attache à défendre de manière exemplaire, les valeurs du **rapprochement** : l'équité et le respect du partenaire3. En témoigne le soin apporté à respecter un équilibre politique dans les choix d'organisation, et notamment l'équilibre des nominations. En témoigne encore le refus de supprimer des identités organisationnelles parfois divergentes (ex. : le département IT d'Air France est fortement internalisé, tandis que celui de KLM fait appel à la sous-traitance). À cette stratégie en apparence plus simple, on préfère l'intégration et/ou l'agrégation, avec ce que cela comporte de difficultés. On note

que c'est dans les entités gérées sur le mode de l'agrégation que les difficultés sont les plus importantes.

– Enfin, le troisième facteur est **conjoncturel** : un marché aérien porteur qui favorise les résultats économiques positifs. Ceci a deux effets : d'une part, permettre de prendre le temps nécessaire pour mener à bien la politique d'intégration et d'agrégation identitaire, qui requiert la durée. On procède pas à pas, en laissant le temps au personnel des deux entreprises d'élaborer des solutions opérationnelles communes, ce qui permet de construire progressivement une identité hybride. D'autre part, l'identité attribuée au groupe Air France-KLM est connotée positivement. Le groupe est perçu comme un exemple d'intégration réussie, respectueuse des deux cultures d'entreprise et des deux marques. Par effet miroir, le sentiment d'appartenir à un groupe intégré se développe.

Fin 2008, un nouveau tandem, composé de Pierre-Henri Gourgeon, bras droit de Spinetta depuis onze ans, et Peter Hartam, bras droit de Leo van Wijk, prend les commandes du groupe. La situation économique est différente de celle de 2004 – l'industrie traverse une crise très grave. Le groupe voit ses marges de manœuvre diminuer. Il faut faire des économies, concrétiser les synergies, ce qui suppose d'accélérer l'intégration des deux entités. Cette tendance s'exprime dans l'évolution de l'identité professée : le terme de **fusion**, tabou jusqu'en 2006, est désormais utilisé à la place de « rapprochement ». ■

---

1 En interne, la direction d'Air France-KLM parle de « séparation », de « coordination » et de « combinaison » ; si les mots sont différents, on retrouve bien trois des stratégies identifiées par Pratt et Foreman, respectivement : compartimentation, intégration et agrégation.

2 Rouzies A., 2007.

3 Melkoninan T., Monin P., Noorderhaven N., Rouzies A. et Timmers A., 2006.

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Concernant la phase de « rapprochement », pour quelles raisons une telle stratégie de gestion de l'identité a-t-elle été adoptée ?

2. Quels principes appliquer pour réussir la deuxième phase de l'intégration ?

Dans l'idée de culture d'entreprise réside celle de **communauté humaine,** constituée sur la définition des rôles, des règles et d'une vision du monde.

■ Chaque communauté humaine qui se maintient suffisamment longtemps développe une culture qui lui est propre, dont les composantes sont :

– les croyances, les valeurs et les normes de

LES POINTSCLÉS

	comportement ; – les mythes et les héros ; – les rites et les codes ; – les tabous. ■ Il existe des **sous-cultures** à l'intérieur des entreprises, des interprétations différentes de mêmes symboles ou rites, et des situations ambiguës que la conception d'une culture unifiée ne permet pas de bien analyser.
	La culture est définie comme un ensemble cohérent d'hypothèses fondamentales qui sont considérées comme valides et qui sont partagées par les membres du groupe. Ces hypothèses guident les comportements des individus dans l'entreprise, les aident à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Elles véhiculent aussi un ensemble de valeurs et de croyances qui fédèrent les membres de l'entreprise. ■ La culture d'entreprise peut faciliter ou inhiber le changement stratégique. ■ La culture est souvent vue comme unifiée, partagée et cohérente. On peut dès lors agir sur elle ou tenter de l'instrumentaliser, surtout en temps de crise.
	La notion d'identification, plus centrée sur l'individu dans son rapport avec l'organisation, est le processus d'attachement à un collectif plus vaste ainsi qu'aux moyens et aux buts de l'organisation.
	L'identité de l'entrepris e constitue la personnalité de l'entreprise, ce qui fait qu'elle dure dans le temps et qu'elle présente une stabilité. ■ L'identité résulte de processus d'identification individuels. Elle est constituée par un imaginaire organisationnel qui renvoie à l'image que les individus se font de leur entreprise et des qualités idéales qu'il faut posséder. ■ La culture de l'entreprise, dans sa diversité, n'est que la manifestation symbolique de l'identité de l'entreprise.
	Changer la culture et l'identité de l'entreprise est

	une tâche sensible en ce qu'elle touche aux affects, au vécu et aux émotions des individus. ■ **La gestion de l'identité** est pourtant nécessaire et participe du management stratégique. Pour cela, il est nécessaire de bien distinguer : – l'identité professée ; – l'identité projetée ; – l'identité vécue ; – l'identité manifestée ; – l'identité attribuée. ■ Il faut aussi comprendre et maîtriser les interactions entre ces différentes dimensions afin de gérer l'identité de l'entreprise et de la transformer.
	Les leaders ont une fonction particulière dans le processus de **communalisation**, c'est-à-dire de constitution et de préservation de cette communauté.

1 Schein E., 1985.
2 Roethlisberger F. et Dickson W., 1939.
3 Durand G., 1960.
4 Barley S., 1983.
5 Reitter R. et Ramanantsoa B., 1985.
6 Durand R. et Calori R., 2006.
7 Mitroff I. et Kilmann R., 1985.
8 McCall M.W., 1998.
9 McCall M.W., 1998.
10 Ouchi W., 1982 ; Wilkins A. et Ouchi W., 1983.
11 Birkinshaw J., 2003.
12 Petriglieri G., 2015.
13 Capital, 9 février 2015.
14 Martin J., 2002.
15 Dutton J. et Dukerich J., 1991.
16 Elsbach K.D. et Kramer R.M., 1996.
17 Soenen G. et Moingeon B., 2008.
18 On rejoint ici les préoccupations du *corporate branding* tel qu'il est pratiqué par des entreprises comme Disney ou IBM, qui appliquent à leurs produits le nom de l'entreprise. Voir Hatch M.J. et Schultz M., 2008.
19 Soenen G. et Moingeon B., 2002.
20 Albert S. et Whetten D.A., 1985 ; Larçon J.-P. et Reitter R., 1979.
21 De nombreux auteurs en marketing se concentrent sur cette facette de l'identité et utilisent le terme *corporate identity*. Voir Olins W., 1978 ; Ind N., 1997.
22 Van Riel C. M. B., 1985.
23 Brun M. et Rasquinet P., 1996.
24 Elsbach K. D. et Kramer R.M., 1996.
25 Enriquez E., 1992.
26 Soenen G. et Moingeon B., 2002.
27 Jodelet D., 1994.

28 Reitter R. et Ramanantsoa B., 1985.
29 Gioia D. et Thomas J.B., 1996.
30 Burgelman R.A., 1994.
31 Pratt M.G. et Foreman P.O., 2000.
32 Pratt M.G. et Foreman P.O., 2000.

Chapitre 21



Leadership et identité narrative

En plus des décisions opérationnelles quotidiennes et des réflexions stratégiques de long terme, le dirigeant doit conduire le changement organisationnel, gérer les dimensions culturelles et les articuler à la stratégie de l'entreprise. Il doit veiller à la convergence des multiples facettes de l'identité de l'entreprise. Cette tâche est plus difficile dans un contexte général où la durée moyenne du poste tend à se raccourcir. Dans les années 1990, au niveau international, les PDG restaient en fonction environ une dizaine d'années. Aujourd'hui cette durée a été ramenée à sept ans et la pression s'accroît de plus en plus lorsque l'entreprise, cotée en Bourse, est surveillée par les actionnaires et les fonds d'investissement.

Nous proposons dans ce chapitre d'étudier le rôle du leader et sa capacité à orienter le collectif humain que constitue l'entreprise et à donner un sens à l'action collective. Notre approche mentionnera les traits de personnalité du leader et les différents styles de *leadership*, mais sera davantage focalisée sur sa capacité à développer l'entreprise afin que celle-ci puisse répondre aux défis de la compétition et aux mutations de l'environnement. Nous mettrons l'accent sur une dimension encore assez peu développée : les idées de **rôle** et d'**identité narrative** que le leader doit engager tant personnellement qu'au niveau de l'organisation qu'il dirige.

La réflexion sort ici des modèles stratégiques et des analyses de l'organisation en termes de jeux de pouvoir ou d'intérêts économiques pour rentrer dans un champ plus incertain, qui a trait aux relations interpersonnelles au sein de l'entreprise : aux affects, aux phénomènes d'autorité et de motivation, à la psychologie du dirigeant et de ses subordonnés. Le risque est double : trop insister sur des mécanismes psychologiques complexes, et par définition singuliers, ou bien tomber dans une liste de prescriptions censées décrire le « dirigeant idéal », ce qui n'a aucun sens et peut même se révéler dangereux.

En dépit de ces obstacles, nous nous efforçons ici de répondre à la question : qu'est-ce qu'un leader ? En quoi se différencie-t-il du manager ? Comment peut-il animer une entreprise, l'orienter, lui donner un sens, mais aussi être animé par elle ainsi que par les hommes et les femmes qui la composent ? ■

Sommaire

2 Le leader : une personne à l’intersection du collectif, d’une histoire et d’un rôle

1 Traits de personnalité, aptitudes distinctives et domaines d'action du leader

Dans cette première section du chapitre, nous proposons trois grandes approches du *leadership* qui décrivent les dirigeants à partir :

- des caractéristiques personnelles qui les distinguent des autres individualités présentes dans l'entreprise ;
- des aptitudes organisationnelles spécifiques qu'ils mettent en œuvre ;
- des fonctions qu'ils remplissent.

1.1 Les caractéristiques personnelles du leader

La personnalité des dirigeants joue souvent un rôle fondamental dans la stratégie.

> Des études historiques ont montré à quel point la personnalité paranoïde d'Henry Ford a structuré l'identité et la stratégie de la Ford Motor Company au début du XXe siècle. La vision tayloriste qui avait poussé l'entreprise à limiter sa production à un seul modèle de voiture, la fameuse Ford T, était au départ la raison principale de son succès.
>
> Alors que la demande évoluait vers des voitures urbaines plus luxueuses et des gammes plus variées, Henry Ford s'est entêté à poursuivre cette stratégie, ce qui était pour lui une manière de s'acquitter de sa dette psychologique envers l'Amérique rurale et traditionnelle qu'il avait contribué à industrialiser à marche forcée, ce qui a bien failli coûter la vie à l'entreprise. Les cadres de la société, qui travaillaient tous les jours sous les ordres d'un tel leader, à la fois légitimé et aveuglé par son exceptionnel succès passé, se retrouvaient psychologiquement paralysés : ils auraient dû contredire le dirigeant pour sauver l'entreprise, mais ils n'osaient le faire car celui-ci traitait en traîtres tous ceux qui faisaient mine de s'opposer à lui.

Le cas de Ford, ancien et emblématique, n'a rien perdu de son actualité. Il existe de nombreux exemples de dirigeants qui affichent une volonté farouche d'encourager l'innovation et l'initiative, mais qui, dans les faits, font tout pour décourager ou éloigner les collaborateurs qui, parce qu'ils innovent, s'opposent à l'ordre établi, et donc à eux-mêmes[1].

Il importe donc de déterminer les caractéristiques du leader et d'en faire la liste des qualités. Pour cela, on peut s'appuyer sur les discours de dirigeants expliquant les raisons de leur succès ou sur des études qui tentent de dégager les quatre traits de personnalité qui distinguent les dirigeants. Ainsi Warren Bennis et Burt Nanus[2] repèrent :

- la **capacité visionnaire**, c'est-à-dire l'aptitude à déceler des tendances fondamentales de l'environnement concurrentiel et qui permettront à l'entreprise de rester performante ;
- la capacité à **communiquer cette vision**, soit par le discours soit par la création d'une architecture sociale (structure, système de gestion) ;
- la capacité à **gagner la confiance** des membres de l'organisation ;
- l'**autodéploiement**, héritier du *self-achievement* de Maslow : la capacité à comprendre ses points forts et à les exploiter en les faisant partager aux membres du groupe.

Quarante ans après cette étude, le tableau des qualités requises pour devenir un leader s'est enrichi. Sont mis en avant la nécessité d'être charismatique, la volonté de diriger, le jugement clair, des valeurs éthiques fermes, le sens de la décision et de la direction mais sans négliger l'ouverture aux autres, la capacité de communiquer, la flexibilité et l'absolue nécessité de libérer l'autonomie d'autrui.

Au nombre des nouveaux traits de personnalité, la modestie et la patience illustrent une tendance à l'autocritique, ce qui est forcément difficile pour un dirigeant. La tolérance face à l'ambiguïté et la capacité à résister aux situations stressantes, aux zones d'inconfort, sont aussi remarquées. Le catalogue est donc très large et ressemble à un inventaire à la Prévert avec lequel il est difficile d'être en désaccord.

Ces travaux montrent que les capacités d'un leader ne sont pas qu'intellectuelles. En 2002, Daniel Goleman parle dans *Primal leadership* d'« **intelligence émotionnelle**[3] ». Les travaux de cet auteur montrent que 90 % de l'écart de performance entre les dirigeants ne proviendraient pas de leur intelligence cognitive mais de leur intelligence émotionnelle. Il en détaille les composants essentiels :

- la capacité à contrôler ses affects et ainsi améliorer ses capacités cognitives ;
- la motivation intrinsèque – la passion du travail plutôt que de l'argent ou du statut ;
- l'empathie ;
- la capacité à entretenir des rapports humains normaux.

Selon la mise en avant de l'une ou l'autre de ces caractéristiques, on peut définir différents « styles » de *leadership* (voir l'encadré Fondements théoriques suivant).

> Une enquête réalisée par des professeurs d'HEC[4] a permis de mieux cerner les caractéristiques du *leadership* de Bernard Loiseau, fondateur, cuisinier créatif et manager qui avait permis de faire accéder son restaurant gastronomique au plus haut niveau. L'identité de l'établissement était fortement marquée par sa personnalité et son *leadership*. Bernard Loiseau était très exigeant et attendait de la part de ses cuisiniers des prestations parfaites. Il était soucieux du moindre détail dans la préparation des plats mais aussi dans la gestion de l'établissement et dans l'accueil des clients. Bernard Loiseau était présent auprès de l'ensemble de son personnel pour l'orienter, le motiver ou le corriger. Mais son management était aussi très informel, peu procédural, créant des relations presque paternelles ou fraternelles avec les employés. Ainsi, tout en étant obsédé par le contrôle, Bernard Loiseau pouvait confier des missions importantes à certains de ses collaborateurs auxquels il accordait sa confiance. Cette capacité à déléguer se traduisait par le sentiment d'un esprit de famille très fort au sein de l'établissement. Comme le déclarait un des collaborateurs, « *ce style de management donnait à l'ensemble du personnel le sentiment de se sentir bien dans leur entreprise, d'avoir un rôle dans son développement, d'être dans une entreprise familiale, dans un management "paysan"* ». Mais ce *leadership* ne s'accommodait pas nécessairement d'une gestion rigoureuse, et ce d'autant plus que la priorité était accordée à la qualité plutôt qu'au contrôle des coûts. Pour Bernard Loiseau, « *l'exceptionnel n'a pas de prix* ». La gestion de l'établissement avait donc des effets sur le style de *leadership*. Toute l'entreprise était imprégnée du style et des caractéristiques du *leadership* de Bernard Loiseau. On comprend qu'au décès de celui-ci, l'entreprise ait été profondément déstabilisée et ait dû repenser à la fois son fonctionnement et sa culture.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Les styles de *leadership*

L'**école des relations humaines** a fait œuvre de pionnier en étudiant dès les années 1920 l'efficacité du travail de groupe sous trois « styles de *leadership* » : autoritaire, démocratique et laisser-faire. Selon ces études, le *leadership* autoritaire apparaissait légèrement plus efficace que le style démocratique mais produisait moins d'innovation. De cette école de recherche a émergé l'idée que le *leadership* s'adresse autant aux besoins et sentiments de membres du groupe qu'à la structuration des tâches à accomplir.

Des recherches qui ont suivi, il ressort aujourd'hui quelques enseignements :

- Il existe une pluralité de styles de *leadership* :

– **style analytique**, centré sur l'analyse de la situation, la production d'idées claires, et l'élaboration de plans détaillés ;

– **style humaniste**, centré sur les relations entre membres de l'organisation, le fonctionnement interne, les valeurs et le soutien aux individus ;

– **style visionnaire**, qui fournit un grand projet, des buts ambitieux à atteindre et suggère le dépassement de soi ;

– **style opérationnel**, qui se nourrit de l'expérience métier, très proche du management au jour le jour ;

– **style communicationnel**, tourné vers les parties prenantes externes, présentant une image favorable de l'entreprise.

- Chaque style est adapté à une situation définie par des variables en nombre restreint : la qualité des relations entre le leader et le groupe ; la légitimité du leader ; le caractère structuré ou non de la tâche à accomplir.

- Chaque leader a un style dominant, mais la clé du succès est de pouvoir passer d'un style à un autre en fonction des situations vécues et des interlocuteurs.

1.2 Aptitudes organisationnelles

À côté de l'approche focalisée sur les caractéristiques personnelles du dirigeant, on peut proposer, en se référant à l'approche par les ressources, une conception complémentaire du *leadership* stratégique : il s'agit pour le dirigeant de mettre en place dans l'entreprise un ensemble d'aptitudes stratégiques, qui sont décrites, cette fois, de manière moins comportementale qu'organisationnelle.

Une étude d'Harvard a ainsi examiné sur vingt ans un échantillon d'entreprises, dans différents secteurs, ayant connu plusieurs dirigeants (CEO) pour mesurer l'impact du changement de leader sur la variation de performance des entreprises au cours du temps[5]. Tandis

que le secteur dans lequel opère l'entreprise compte pour environ 20 % dans la variation de performance des entreprises, le dirigeant à lui seul en expliquerait 14 %, avec des écarts sectoriels importants. Par exemple, dans l'hôtellerie, le CEO expliquerait 41 % de la variation de la rentabilité de l'entreprise contre 4,6 % dans la fabrication de papier.

Aussi, au-delà des traits de personnalité, la capacité à développer les ressources stratégiques et les compétences de l'entreprise est cruciale. Le leader stratégique doit faire en sorte que l'entreprise puisse anticiper les évolutions de son environnement. La capacité à dénicher et retenir les talents individuels au service du collectif apparaît donc essentielle au développement des compétences clés. Une autre aptitude fondamentale concerne la capacité à s'entourer d'une équipe dirigeante opérationnelle, partageant les orientations stratégiques mais suffisamment diverse pour éviter les pièges de la pensée uniforme.

1.3 Fonctions du *leadership*

Une autre approche classique du leader s'ancre dans les fonctions principales qu'il remplit. On peut distinguer trois domaines spécifiques : les choix, la cohésion et le pouvoir.

Diriger, c'est choisir

Diriger une entreprise implique de bâtir des stratégies, c'est-à-dire sélectionner des champs de bataille, décider d'objectifs, établir des priorités, rechercher l'adéquation des moyens et des fins. Cela ne peut se concevoir sans une compréhension de la dynamique des forces de l'environnement. L'art du stratège est de profiter de cette dynamique et d'anticiper les écueils possibles. En cela, les outils d'aide à la décision stratégique sont d'un grand secours. Toutefois, un leader se caractérise aussi par la distance qu'il prend par rapport aux outils et par sa capacité à construire un projet qui deviendra collectif.

Diriger, c'est conduire une action collective cohérente

Le rôle du dirigeant est de faciliter la collaboration et l'action au sein de l'entreprise. Dans le discours, la tâche semble aisée mais l'entreprise est un monde d'associés-rivaux structuré par de fragiles équilibres de pouvoir. Le dirigeant doit donc comprendre les différentes logiques d'intérêt et faire en sorte que celles-ci convergent le mieux possible au service de l'organisation.

Diriger, c'est manier le pouvoir

Diriger, c'est être capable d'assurer une certaine stabilité aux relations de pouvoir existant dans l'entreprise afin de mettre en œuvre la stratégie. Pour le dirigeant d'une organisation, les relations de pouvoir et la constitution d'équilibres se situent en général à deux niveaux :

– par rapport aux représentants des actionnaires à qui le dirigeant doit rendre des comptes ;

– par rapport aux coalitions internes. Le dirigeant doit trouver en interne un soutien suffisant afin de pouvoir mettre en œuvre ses décisions et entraîner l'organisation dans la stratégie choisie.

2 Le leader : une personne à l’intersection du collectif, d’une histoire et d’un rôle

Il s’agit ici de s’éloigner des études sur les traits de personnalités, les aptitudes organisationnelles déployées ou les fonctions remplies pour et au nom de l’entreprise. Deux dimensions essentielles du *leadership* sont à prendre en compte : le travail du leader dans ses composantes principales (le collectif, l’histoire et le rôle du leader) et l’identité narrative.

2.1 Le travail du leader

Nous envisageons le travail du dirigeant comme un effort quotidien de consolidation de diverses légitimités, qui s’exprime au travers de trois types de travail : un travail sur le collectif, sur l’histoire et sur le rôle.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Les périls qui guettent le leader : l'idéologie de la performance et les dérives psychologiques du pouvoir

Selon l'approche retenue ici, un travail essentiel du leader est de préserver, constituer, et amplifier les **sources d'identification** des membres de l'organisation afin de garantir les bases d'une œuvre commune.

En l'absence d'une source d'identification forte, l'essence même de l'entreprise passe progressivement au second plan. L'organisation remplit banalement des tâches mécaniques et se livre à la politique et au jeu des rapports de force. L'énergie des individus est détournée de la substance des problèmes au profit des processus de résolution de ces problèmes. Chacun tend alors à s'identifier à des « idéologies » (l'excellence, la participation, ou l'efficacité). Or, un collectif organisé centré uniquement sur l'une de ces idéologies est voué à engendrer la déception en vidant de leur énergie les membres du collectif. L'excellence, la participation et l'efficacité trouvent rapidement leurs limites. Elles ne se suffisent pas à elles-mêmes. Les décisions ne sont plus prises en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise, mais en fonction des alliances passagères et des bénéfices à en attendre à court terme.

Mais si le leader fait face à sa responsabilité, l'organisation n'est pas pour autant assurée d'agir selon la raison car le leader peut éventuellement, lui aussi, faire passer l'intérêt de l'organisation après le sien. Les psychologues décrivent deux dérives classiques engendrées par la maîtrise du pouvoir détournée de ses fins. D'une part, le leader peut s'engager dans la **voie « perverse »**, en transformant les autres en purs objets de ses pulsions. Le leader se satisfait alors davantage de sa façon d'utiliser l'énergie des autres pour atteindre des objectifs qui peuvent être plus ou moins alignés avec l'intérêt même des parties prenantes, employés, actionnaires, et clients. D'autre part, de façon plus insidieuse, le leader peut emprunter la **voie « névrotique »**. Se construisent alors des entités cimentées par des collusions entre dirigeants et dirigés.

Le chemin vers le *leadership* n'est donc pas aisé. Toute organisation est confrontée au thème central du pouvoir. Le nier, c'est engager l'entreprise dans l'ornière du contrôle, de la bureaucratie et de la dépersonnalisation, où l'idée de performance ou de réalisation de soi tient lieu d'objectif collectif. S'y perdre, c'est risquer de se diriger vers les systèmes pervers ou névrotiques.

2.1.1 Travail sur le collectif

Nous partons ici des constats de Philip Selznick dans son livre fondateur : *Leadership in Administration*[6]. L'idée de départ est une constatation dérangeante : **la plupart des organisations se passent de *leadership***. Il n'y a certes pas d'organisation sans pouvoir et sans

détenteurs d'autorité formelle, et chaque organisation effectue une tâche avec plus ou moins d'efficacité, mais la plupart du temps les acteurs de ces organisations n'éprouvent pas un sentiment d'identité collective. L'organisation ne sécrète alors pas de valeurs et ses membres ne s'identifient pas à elle. Le *leadership*, propose Selznick, c'est justement le travail qui transforme l'organisation banale en « institution », c'est-à-dire qui va lui permettre de devenir un corps social conscient de ses buts et de ses valeurs, capable de s'affirmer face aux autres et de résister si son identité est menacée. Le leader est celui qui légitime les buts et qui modèle l'architecture sociale.

2.1.2 Travail sur l'histoire

Dans « *Managers and Leaders : Are They Different*[7]? », Abraham Zaleznik s'appuie sur une idée simple : le leader n'est pas un manager. John Kotter a repris ce thème de la différence entre manager et leader dans un article fameux : « *What Leaders Really Do*[8] ». Alors que le manager gère la complexité, **le leader prend en charge le changement**. Dans cette perspective, deux tâches deviennent capitales : faire vivre la collaboration des acteurs en les motivant au service du but choisi et les aider à surmonter les difficultés rencontrées. La vraie tâche du leader est d'instaurer une « culture du changement ».

Ainsi, ces deux acteurs de l'entreprise ne diffèrent pas seulement par leur rôle ou leur conception de l'organisation. Managers et leaders sont différents dans leurs rapports interpersonnels au sein de l'organisation. Le leader est celui qui nourrit l'identité collective de son identité personnelle. Cela suppose de sa part une élaboration personnelle capable de transformer des talents particuliers en aventures collectives. Le travail sur les buts et sur l'architecture sociale ne relève pas seulement de l'économie ou de la psychologie sociale. Il passe aussi par un travail sur soi.

2.1.3 Travail sur le rôle

Le troisième élément fondamental de l'approche renouvelée du *leadership* porte sur la conception du rôle du leader. Être en position de leader, c'est générer des attentes de la part des autres membres de l'entreprise et des différentes parties prenantes. Ce rôle particulier dévolu au leader est principalement celui de l'exercice du pouvoir, qui met en jeu la personnalité toute entière. La conception de son rôle s'incarne dans des actions publiques : prise de fonction, contacts personnels avec d'autres acteurs, communication, prises de décisions symboliques, etc., en définitive, une mise en scène. Celle-ci contribue à la formation des représentations chez les différents acteurs.

L'exercice du pouvoir n'est donc pas psychologiquement neutre. Le travail de prise de rôle s'effectue à l'articulation du psychique et du social. Avant d'entrer dans le rôle, d'accepter de prendre la position que requiert le groupe, le dirigeant doit passer par une introspection qui tourne autour de quelques questions liées à son « économie psychique » :

- Pourquoi suis-je là ? Quel est ce moi qui a la prétention de diriger les autres ?
- Que va m'apporter ce rôle ? Que vais-je apporter à l'organisation ?
- Jusqu'où irai-je dans mon identification au poste, à l'organisation ?

EN PRATIQUE

Analyser son adaptabilité

Sans entrer dans des débats d'école, il est nécessaire de se poser des questions pratiques sur sa capacité psychique à supporter le travail sur soi que représente le rôle du leader. Les cinq principales fonctions du moi sont : la maîtrise des fonctions cognitives, la transformation des savoirs en décision, la tolérance à l'ambiguïté, le travail sur le temps et le contrôle des pulsions.

1. La maîtrise des fonctions cognitives (objectivité, recul, logique)

✔ Suis-je à même de comprendre comment mes sentiments affectent ma capacité d'appréhender le monde ?

✔ Ai-je accès, au-delà des idées reçues, à une spéculation intellectuelle riche d'idées et créative ?

✔ Suis-je au clair sur la compréhension des rapports entre les moyens et les fins qui m'animent ?

2. La transformation des savoirs en décision

✔ Concentration mentale : suis-je clair(e) quant aux raisons qui déterminent le choix de mes priorités et l'articulation des tâches à accomplir ?

✔ Empathie : suis-je à même de comprendre les sentiments d'autrui et de les replacer dans le contexte des décisions à prendre, au niveau individuel et organisationnel ?

3. La tolérance à l'ambiguïté et aux contradictions

✔ Quelle est ma tolérance par rapport aux dissonances cognitives, c'est-à-dire aux informations, opinions, émotions qui viennent heurter mes convictions ?

✔ Quelle est ma capacité à prendre en compte la complexité du réel et à ne pas me jeter impulsivement dans l'action ?

4. Le travail sur le temps

✔ Quelle est ma capacité, tout en m'affranchissant de mon propre passé, à en utiliser des éléments pour nourrir la réflexion et l'action présentes ?

✔ Quelle est ma capacité à me détendre et à jouer, à mettre le temps entre parenthèses ?

5. La canalisation des pulsions

✔ La sublimation : est-ce que je parviens à utiliser mes désirs pour construire une action socialement acceptable ? Ou suis-je limité(e) dans la recherche de la satisfaction de

mes désirs ?

✔ Le contrôle : suis-je capable de me maîtriser et de ne pas agir impulsivement ?
Cette liste de questions permet une analyse des discours et des comportements. Pour peu qu'il y ait une demande de la part du dirigeant, que celui-ci accepte l'observation et la discussion avec le chercheur, on peut tenter de comprendre son action, en recherchant quelles dimensions il utilise au mieux, quelles sont ses faiblesses, quels manques, quels blocages, quelles hésitations reviennent dans l'analyse.

La littérature classique sur le *leadership* n'est guère sensible à cette complexité. Assumer les responsabilités est toujours un combat équivoque. Le rapport aux subordonnés peut être très ambigu et les structures de pouvoir renvoient aux problématiques profondes de la dépendance, de la rivalité et de la capacité à engendrer des successeurs.

CONTROVERSE

Analyse psychanalytique du leader

La psychanalyse s'est emparée depuis longtemps de la figure du leader. Même si la transposition d'une analyse au niveau d'un individu à celui d'une organisation fait toujours débat, il n'en reste pas moins que l'approche psychanalytique des dirigeants permet d'éclairer d'un jour différent leurs aptitudes et caractéristiques.

Selon la psychanalyse, ce sont les pulsions de vie et de mort (pulsions sexuelles et d'autoconservation, et pulsions d'agression et d'emprise) de chaque individu qui déterminent les structures psychiques et leurs modes de relation à soi et aux autres. On peut distinguer plusieurs modes relationnels selon le degré de maturation psychique des individus.

De manière schématique, si l'on considère la relation à soi, la relation à autrui, on peut décrire quatre grands types de fonctionnement psychique et mental, et ainsi quatre grands types de leaders.

– La relation à soi et son investissement particulier donneront naissance au **leader narcissique**. Les composantes de cette configuration narcissique sont un sentiment d'invulnérabilité, de toute-puissance et d'immortalité. Selon leur degré d'investissement, elles déterminent la qualité psychologique première du leader narcissique : mégalomanie, délire d'immortalité, impatience (ce leader désire tout et tout de suite) ou omniscience (ce leader tend à faire taire tous les « savants » de son entourage). Le leader narcissique se considère comme un aboutissement au sommet de la perfection, refusant toute filiation, et même toute causalité rationnelle. Le narcissique veut être aimé pour lui-même.

À l'opposé de cette relation très particulière qu'est le narcissisme, nous trouvons trois types différents de relations à autrui : la relation de possession, la relation de séduction et la relation de respect.

– Face à autrui, considéré comme un objet d'amour et non plus de haine, le psychisme humain peut s'approprier imaginairement autrui, en utilisant une pulsion d'emprise, agissant à son compte et poursuivant des buts qui lui sont propres ; on peut qualifier ce type de **leader possessif**. Cela se traduit par une variété de comportements où l'agressivité est la marque dominante. La possession va de pair avec la jalousie. Alliées à la composante narcissique, ces qualités donneront des structures psychiques à caractère paranoïde, où le sentiment mégalomaniaque pousse le leader sur le chemin de la conquête et de la domination.

– Selon une autre configuration psychique, autrui n'est plus un objet physique indifférencié qui sollicite la pulsion d'emprise, mais un être à séduire. Cela renvoie au **leader séducteur**. Selon la nature des composantes psychiques de cette structure, on observe une gamme très variée de leaders séducteurs, allant de la séduction indifférenciée (quel que soit le type d'objet), sorte de quête éperdue, toujours insatisfaite, jusqu'à l'état de séduction passive. Le leader séducteur est complètement dominé par sa composante hystérique. Allié au narcissisme, cela peut produire des comportements exhibitionnistes. Le séducteur fait toujours plus d'efforts pour capter l'attention d'autrui, en vue de satisfaire les demandes toujours croissantes de ses pulsions.

– Enfin, avec la dernière configuration psychique, la plus équilibrée, on a affaire à un *moi* qui coordonne de façon satisfaisante l'ensemble pulsionnel sans être dominé par lui. Cette structure pulsionnelle renvoie au **leader sage**. La bienveillance et le respect d'autrui vont de pair avec une mise en œuvre satisfaisante des pulsions agressives, qui sont mises au service de l'organisation dans son ensemble. Le leader sage permet aux membres de l'organisation de grandir et de prendre, le moment venu, les rênes du commandement.

Structures narcissiques, possessives ou séductrices peuvent faire des ravages dans le fonctionnement des organisations : difficulté à voir la réalité du monde, incapacité à innover, à perpétuer l'institution. Devenir un leader ne nécessite pas seulement un travail intellectuel ou relationnel, mais aussi un travail psychique : une confrontation avec soi-même pour être capable de faire vivre une institution porteuse de valeurs.

À ce stade de notre analyse, on comprend mieux le paradoxe entre une littérature pléthorique sur le *leadership* et la relative insatisfaction qu'elle suscite. Si la littérature est abondante, c'est parce que la question du *leadership* peut être abordée par de multiples aspects : on peut se centrer sur le leader (ses traits de personnalité, ses aptitudes organisationnelles), mais aussi sur ceux qu'il dirige (les fonctions qu'il remplit, le style qu'il développe), ou sur la relation entre les deux (le travail qu'il effectue en terme de cohésion, d'histoire et de rôle). Il est délicat d'être complet sur l'ensemble de ces aspects.

> Que peut-on comprendre, par exemple, à l'histoire de Vivendi et de Jean-Marie Messier sans connaître à la fois le fonctionnement des élites françaises, les spécificités de l'État et des collectivités locales, mais aussi ce que peut représenter pour un être humain d'être et de vouloir être en permanence la vedette de l'actualité ?

Nous avons ébauché une présentation du travail psychique du leader, de son processus et des

problématiques sur lesquelles il porte : la cohésion, l'histoire et le rôle du dirigeant. Il est possible d'agencer ces éléments autour de la thématique de l'identité narrative et de la promesse.

2.2 L'identité narrative et la promesse

2.2.1 Le texte organisationnel de l'action collective

Cette approche du collectif, de l'histoire et des rôles se réfère aux travaux de Paul Ricœur[9] et se fonde sur l'idée qu'un texte écrit dépend autant de son auteur que des conditions de sens qui entourent le lecteur. Chaque lecteur s'approprie le récit et en fait une lecture et une appropriation personnelles. Dans cette perspective, un récit efficace est un récit qui permet l'identification, la projection, la catharsis.

La notion de texte est ici très large : les textes sacrés ou l'art contemporain obéissent aussi à des règles de présentation du récit, d'ordonnancement des événements, et nécessitent donc une interprétation particulière. On peut, par analogie, considérer l'action collective comme un texte écrit – et raconté – par le leader en fonction de ce qu'il désire exprimer. Mais ce « **texte organisationnel** » acquiert nécessairement pour le lecteur une autonomie qui échappe au leader. Décrypter ce texte, c'est y appliquer des grilles de lecture pour comprendre l'auteur, la logique du récit et son appropriation par le lecteur.

Un texte écrit (ou filmé) a généralement un début et une fin, une séquence d'événements, des protagonistes, une intrigue. L'action collective, elle aussi, connaît des péripéties, mais elle se continue, sans dénouement assigné, se prolonge au-delà des hommes qui ont initié le collectif, l'histoire et les rôles. Cette idée place le dirigeant dans la position d'un auteur qui aurait à écrire continuellement de nouveaux chapitres et épisodes à son histoire sans avoir complètement la liberté de l'inventer, puisqu'il lui faut tenir compte du temps qui passe, de la réalité des événements et du collectif qui infléchit son écriture. Écrire l'action collective est par ailleurs un processus indéfini et renvoie à un texte qui se réécrit sans cesse. Le leader doit convaincre les personnages, qui lui échappent nécessairement, de surmonter les péripéties qui pourraient remettre en cause leur identification. Il lui faut sauvegarder la crédibilité de l'action collective en train de se faire.

2.2.2 Identité, singularité et promesse

Changer en restant fidèle à soi-même, c'est l'enjeu de l'identité narrative, le récit que reconstitue chaque individu sur sa propre histoire, ses liens avec les autres, les rôles qu'il a joués. L'identité narrative fait le pont en rassemblant les deux modalités du soi, selon Paul Ricœur : la « **mêmeté** » et l'« **ipséité** »[10]. La mêmeté est la continuité dans le temps qui permet d'être identifié et reconnu. Diriger une entreprise, c'est lui reconstruire une histoire qui n'oublie pas ce que les acteurs ont construit, ce en quoi ils croient, les systèmes symboliques qu'ils ont engendrés. L'ipséité est la singularité, la capacité de continuer à être soi malgré et à cause des autres qui ne sont pas moi, qui me constituent dans l'interaction, qui m'obligent à être plus que le même, à m'engager, à promettre, à me projeters[11].

Une **promesse** est crédible si ceux à qui elle s'adresse peuvent avoir confiance en les capacités et la volonté de la personne qui l'émet d'être demain conforme à ce qu'elle était hier. Nul ne peut promettre de triompher de tous les aléas de l'action dans le monde mais chacun peut promettre de s'engager tout entier. La légitimité de l'engagement est accrue quand celui qui s'engage reconnaît comme garant de son engagement une instance qui le dépasse et à laquelle il se plie, et au nom de laquelle il peut demander à tous de subordonner leur intérêt personnel.

> Carlos Ghosn, au début du redressement de Nissan, s'est engagé à améliorer la situation sous deux ans, à le faire en pleine transparence et dans le respect de la vérité des chiffres, sans chercher d'excuses ni de bouc émissaire (voir le mini-cas Carlos Ghosn et Nissan suivant). En cas d'échec, il s'est engagé à démissionner et son équipe de direction aussi. Le fait de tenir cette promesse est une façon de légitimer les suivantes. La question est bien sûr de savoir comment définir l'échec.

2.2.3 Légitimité du pouvoir

Pour Ricœur, le dirigeant incarne le pouvoir mais doit éviter la domination, et un mauvais usage du pouvoir qui annihile la liberté de l'autre de forger son propre récit identitaire. En outre, si les promesses ne sont pas tenues, alors s'installe la délégitimation du pouvoir, le cynisme et les comportements individuels délictueux.

Dans cette perspective, le leader est un narrateur de l'identité collective. Il doit sans cesse réaménager l'histoire, toujours la même et toujours différente. Il fait et il raconte l'histoire afin de maintenir une cohérence qui fasse sens pour les acteurs de l'action collective, et qui soit légitimée par l'intérêt collectif dépassant les intérêts individuels.

MINI-CAS d'entreprise



Carlos Ghosn et Nissan (1999-2004)

Carlos Ghosn a répété à l'envi les raisons du succès de son redressement de Nissan à partir de 1999. Selon lui, il a annoncé ce qu'il allait faire, et pourquoi il le ferait ; puis il l'a fait, tout en commentant les rebondissements ; enfin, lorsqu'il a été nommé aussi à la tête de Renault, il a expliqué les enjeux de cette nouvelle situation et la continuité de son action. Quelques éléments de ce récit sont particulièrement parlants.

En 1999, Ghosn décide de se rendre à Tokyo quasiment seul pour ne pas être perçu comme un envahisseur ; il rejette les propositions d'aide formulées par les grandes sociétés de conseil pour souligner qu'il est seul responsable de ses décisions. Il se donne six mois pour étudier les problèmes de Nissan et constitue des commissions de travail transversales. Sur le plan stratégique, il souligne que l'opération entre Renault et Nissan est une alliance entre égaux, même s'ils sont provisoirement inégaux, et non pas une fusion – soit sur le plan symbolique, une absorption du vaincu par le vainqueur. Il promet que les stratégies qui seront choisies respecteront l'identité de Nissan et son passé.

Selon Carlos Ghosn lui-même, trois actions d'importance furent conduites, qui expliquent le succès de l'opération : la promesse, la motivation, et la responsabilisation.

« *Quand on a annoncé le plan* Nissan Revival, *j'ai dit "*si n'importe lequel de ces trois engagements n'est pas rempli, je démissionne et avec moi tous les membres du comité exécutif" […]. *Si vous voulez exercer dans une situation de crise un* leadership, *il faut vous engager et il faut que vous soyez prêts à le dire, indépendamment – il n'y avait pas de conditions : je n'ai pas dit "*si l'économie japonaise…, si le taux d'échange yen/dollar…, si ceci…*". On a dit "*quelles que soient les conditions, ces trois engagements doivent être remplis ; si n'importe lequel de ces trois n'est pas rempli on s'en va, et il y a quelqu'un d'autre qui doit traiter les problèmes de l'entreprise*". Nous ne l'avons pas fait par calcul ni par ruse mais par conviction.* »

« *Le seul atout d'une entreprise c'est la motivation des gens qui y participent. Ce qui compte chez le manager, c'est la capacité à mobiliser les gens. La motivation, ce n'est pas quelque chose que vous puissiez commander, la motivation c'est quelque chose que les gens vous donnent ou ne vous donnent pas. Vous ne pouvez pas dire "soyez motivés", ça n'existe pas ! Soit les gens sont motivés et alors ils vont vous donner ce dont ils sont capables, soit ils ne sont pas motivés. Donc la seule force d'un manager, le seul pouvoir dans une entreprise, c'est la capacité à motiver les gens. Si vous êtes capable de mobiliser et de motiver, ils vont vous suivre : la marque va s'améliorer, vous allez retrouver la croissance, vous allez être profitable. Tout va bien. Si, par contre, vous êtes dans une entreprise qui s'ennuie, qui n'est pas motivée, quelle que soit la situation de départ, quels que soient vos capitaux, votre richesse, vos situations de* cash, *votre image de marque, vos produits, vous allez décliner, vous allez tout perdre. C'est une question de temps. »*

« *Nous avons constitué une dizaine d'équipes transverses dotées de responsabilités et de mon engagement quant à l'impact de leur travail. Celles-ci regroupent, au total, 200 personnes, chacune en charge d'un thème spécifique. Ces équipes étaient chargées de mener l'analyse approfondie d'une opportunité, d'un problème, d'un manque de performance ou d'un dysfonctionnement, et de proposer des solutions et actions concrètes à entreprendre. […] Les points faibles les plus saillants étaient les suivants : l'absence de culture du profit, l'absence de culture du client, le manque de transversalité, l'absence de réactivité ou de sens de l'urgence et enfin le manque de vision et de* leadership *autour d'un plan à long terme. »*

On saisit, dans cette narration, l'articulation entre l'imaginaire proposé comme base d'un contrat psychologique entre Nissan et ses employés et le système symbolique qui en permet la mise en œuvre visible, lisible et cohérente. Participer activement à cette aventure, selon Ghosn, c'est redevenir acteur de sa vie, dans une œuvre collective dont on pourra être fier. C'est ne plus subir, c'est se dépasser, c'est effacer l'humiliation personnelle et nationale qu'a été Nissan avant sa renaissance, sans renier sa longue histoire et en ayant pour perspective de renverser le rapport symbolique entre Nissan et Renault.

Le dispositif organisationnel annoncé n'est pas d'une grande originalité mais la réputation de Carlos Ghosn a garanti son application : groupes transversaux, analyse

rationnelle, élaboration de stratégies et de plans d'action chiffrés avec un calendrier rigoureux (rythmé par des épisodes symboliques comme les salons), contrôle de gestion strict, récompense individuelle et collective. Ce dispositif est indissociable d'un ensemble de principes de management (tels que la nécessité de tâches concrètes, dont on peut assurer le suivi) et de *leadership* (faire ce que l'on dit, dire ce que l'on fait…).

Ce dispositif ouvre aussi une nouvelle donne dans le champ des rapports sociaux réels. Parmi les acteurs, il y aura des vainqueurs et des vaincus. Il y aura des stratégies individuelles et collectives, des alliances, des petits arrangements, des héros et des boucs émissaires. Il y aura des engagements sincères et des engagements feints. Et pour Ghosn, puisqu'il a tenu sa promesse, ce succès lui vaudra une légitimité certaine lorsqu'il succède à Louis Schweitzer à la tête de Renault en 2005. ■

QUESTIONS

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Quelle forme prennent les trois types de travail du leader effectués par Ghosn dans son récit du redressement de Nissan (travail sur le collectif, sur l'histoire et sur le rôle) ?

2. Selon vous, ce récit répond-il aux caractéristiques de l'identité narrative que nous avons proposées comme grille de lecture intégrative du *leadership* ? Pourquoi ?

3. En quoi les caractéristiques du cas Nissan et le résultat d'alors ne garantissent pas le succès futur de Ghosn à la tête de Renault ?

Nous l'avons vu, *leadership* et identité vont de pair. Le leader est plus que la somme de traits de personnalité, d'aptitudes organisationnelles ou de fonctions sociales : il est celui qui fournit un travail sur le collectif, sur l'histoire, qui énonce par ses actes et ses paroles un récit identitaire, et qui contribue à l'identification des autres membres du collectif. Ce processus ne va jamais de soi. Les forces centrifuges sont toujours présentes, prêtes à détricoter le tissu des liens humains. Sans leader pour incarner ce qui rassemble et ce qui permet d'adhérer, en particulier grâce à la narration et à la promesse, ces forces risquent de triompher.

Le dirigeant est donc aux prises avec deux problématiques :

1 il est à la fois tourné vers l'avenir de l'entreprise et tributaire de l'existant, donc de l'histoire ;

2 ses résultats dépendent non seulement de ses traits de personnalité, des aptitudes organisationnelles qu'il a mises en place, et de sa compréhension du monde, mais aussi de ses capacités d'action, de conviction et d'entraînement.

Le dirigeant devient leader lorsque son récit embrasse les multiples facettes de l'identité de l'entreprise. Le leader sollicite la mémoire et la promesse. Il crée une transcendance qui permet le primat du collectif sur l'individuel et qui noue dans un même récit l'histoire individuelle et l'histoire collective. Il est certes possible de se passer de leaders et de n'avoir que des managers. On peut envisager de ne conserver que des organisateurs sans souci d'identité collective et de ne considérer la stratégie que comme une affaire d'économiste. Mais alors

comment espérer créer une entreprise ou une institution durable ? Sans la prise en compte de l'identité collective et des récits donateurs de sens, la stratégie n'est qu'une manœuvre sans lendemain.

LES POINTSCLÉS

Il existe trois grandes approches du *leadership* :

– par les traits de personnalité ;

– par les aptitudes organisationnelles qu'il développe (il met en place au sein de l'organisation des compétences et des processus qui lui permettent de se transformer) ;

– par les fonctions remplies : choix, action collective cohérente, maniement du pouvoir.

Plusieurs styles de *leadership* ont été distingués :

– selon le type de tâches privilégiées par le leader (styles analytique, humaniste, opérationnel, visionnaire, communicationnel) ;

– selon l'approche psychologique du développement de soi (styles narcissique, possessif, séducteur, sage).

■ L'enjeu pour le leader est d'effectuer un travail sur soi afin d'éviter les dérives engendrées par la maîtrise du pouvoir et de ne pas considérer l'organisation ou ses collaborateurs comme des objets au service de ses pulsions.

■ Le leader équilibré est conscient de ses motivations et sait les mettre au service de l'organisation.

Dans l'approche plus centrée sur le travail du leader, nous pouvons distinguer trois composantes :

– travail sur le collectif : fonder l'institution, la communauté humaine qu'est l'entreprise ;

– travail sur l'histoire : allier les facettes identitaires en une histoire personnelle et collective ;

– travail sur le rôle : incarner le leader pour répondre aux attentes de la collectivité.

■ **Le travail de *leadership*** implique d'estimer les fonctions adaptatrices de son « moi » (fonctions cognitives, transformation des savoirs en décision, tolérance à l'ambiguïté, travail sur le temps et la canalisation des pulsions).

■ L'analyse du *leadership* rejoint **le travail sur le collectif**, sur le **pouvoir** et sur le **rôle** par l'entremise de **l'identité narrative**. Dans cette perspective herméneutique, le leader est un narrateur de l'identité collective et s'il est un personnage central de l'histoire il n'est bien entendu, et heureusement, pas le seul.

---

1 Larçon J.-P. et Reitter R., 1979.
2 Bennis W. et Nanus B., 1985.
3 Goleman D., 2002.
4 Paris T. et Leroy F., 2011.
5 Kotter J.P., 1995.
6 Selznick P., 1957.
7 Zaleznik A., 2004.
8 Kotter J. P., 2001.
9 Ricœur P., 1991.
10 Ricœur P., 2000.
11 Durand R. et Calori R., 2006.

Bibliographie

Abell D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980.

Abernathy W.J. et Wayne L., « La courbe d'expérience et ses limites », *Harvard-L'Expansion*, hiver 1977-1978.

Abernathy W.J. et Utterback J.M., « Patterns of Innovation in Industry », *Technology Review*, vol. 80, 1978, p. 40-47.

Abrahamson E., « Management Fashion », *Academy of Management Review,* vol. 21, 1996, p. 254-286.

Ader E. et Lauriol J., « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », *Harvard-L'Expansion*, printemps 1986.

Albert S. et Whetten D.A., « Organizational Identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, 1985, p. 263-297.

Allison G., *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, 1971.

Amit R. et Shoemaker P.J.H., « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 33-46.

Anastassopoulos J.-P., Blanc G., Nioche J.-P. et Ramanantsoa B., *Pour une nouvelle politique d'entreprise,* PUF, 1985.

Anderson C., *Makers : la nouvelle révolution industrielle*, Pearson, 2012.

Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy,* Dow Jones Irwin, 1971.

Ansoff H.I, *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, 1965 ; traduction française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et techniques, 1968.

Ansoff H.I., *The New Corporate Strategy,* Wiley, 1988.

Ardoin J.-L., Dalsace F., Faivre-Tavignot B. et Garrette B., *Grameen Danone Foods Limited (A): Creating a social business in Bangladesh*, HEC Paris, CCMP et HEC, 2008.

Argyris C., *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel,* Dunod, 2003.

Argyris C. et Schön D.A., *Theory in Practice,* Jossey-Bass, 1974.

Argyris C. et Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,* Addison-Wesley, 1978.

Argyris C. et Schön D., *Organizational learning II: Theory, Method, and Practice,* Addison-Wesley, 1996 ; traduction française : *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique,* De Boeck Université, 2002.

Arthur W.B., « Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events », *The Economic Journal*, vol. 99, 1989, p. 116-131.

Arthur W.B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, 1994.

Atamer T. et Calori R., *Diagnostic et décision stratégiques,* Dunod, 2003.

Axelrod R.M., *The Evolution of Cooperation,* Basic Books, 1984.

Bain J.S., « Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940 », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 65, 1951, p. 293-324.

Balogun J. et Hope-Hailey V., *Exploring Strategic Change,* Prentice Hall, 2008.

Barley S. « Semiotics and the Study of Organizational Cultures », *Administrative Science Quaterly,* vol. 28, 1983, p. 393-413.

Barnard C., *The Fonctions of the Executive,* Harvard University Press, 1938.

Barney J.B., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management,* vol. 17, 1991, p. 99-120.

Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage,* Addison Wesley, 1997 ; réédition : Pearson Education, 2007.

Barney J.B. et Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage,* Prentice Hall, 2006.

Barroux D., « Jean-Paul Agon : “La croissance des ventes de L'Oréal va s'accélérer” », *LeFigaro.fr*, 30 juillet 2015.

Barthélemy J., « The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management », *European Management Journal*, vol. 21, 2003, p. 539-548.

Barthélemy J., « The Seven Deadly Sins of Outsourcing », *Academy of Management Executive*, May 2003, p. 87-100.

Barthélémy J., « Création et appropriation de la valeur dans un partenariat, le cas Disney-Pixar », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, 2006, p. 141-155.

Barthélemy J., « IT Outsourcing: The Goldilocks Strategy », *Wall Street Journal*, December 15, 2008, R3.

Barthélemy J., « The Disney-Pixar relationship dynamics: Lessons for outsourcing *vs.* vertical integration », *Organizational Dynamics*, vol. 40, 2011, p. 43-48.

Batsch L., *Le Capitalisme Financier*, La Découverte, 2002.

Baumard P. et Starbuck W.H., « Learning from Failures: Why it May Not Happen », *Long Range Planning*, vol. 38, 2005, p. 281-298.

Behar H., *It’s not about the coffee, Lessons on Putting People First from a life at Starbucks*, Portfolio Trade, 2007.

Bennis W. et Nanus B., *Diriger : les secrets des meilleurs leaders,* InterÉditions, 1985.

Berger P.G. et Ofek E., « Bustup Takeovers of Value-Destroying Diversified Firms », *Journal of Finance*, vol. 51, 1996, p. 1175-1200.

Bergstein H. et Estelami H., « A Survey of Emerging Technologies for Pricing New-to-the-world

Products », *Journal of Product and Brand Management*, vol. 11, 2002, p. 303-318.

Berle A.A. et Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, 1932.

Besanko D., Dranove D. et Shanley M., *Economics of Strategy*, Wiley, 4e édition, 2007.

Bhagat S., Shleifer A., Vishny R.W., Jarrel G. et Summers L., « Hostile Takeovers in the 1980s: The Return to Corporate Specialization », *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, 1990, p. 1-84.

Bhattacharya C.B., Korschun D. et Sen S., « Using corporate social responsibility to win the war for talent », *MIT Sloan Management Review* 49(2), 2008, p. 37-44.

Bhattacharya C.B., Korschun D. et Sen S., *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge University Press, novembre 2011.

Birkinshaw J., « The Paradox of Corporate Entrepreneurship », *Booz Allen Strategy + Business*, printemps 2003.

Blois K., « The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation? », *Industry and Innovation*, vol. 13, 2006, p. 135-150.

Boisot M. et Lu X., « Competing and Collaborating in Networks: Is Organizing Just a Game », *in* Gibbert M. et Durand T., *Strategic Networks, Learning to Compete*, Blackwell, 2007.

Borenstein S., « The Dominant-Firm Advantage in Multiproduct Industries: Evidence from the U.S. Airlines », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, 1991, p. 1237-1266.

Boston Consulting Group, *Perspectives sur la stratégie d'entreprise,* Hommes et Techniques, 1970 ; 1974.

Boston Consulting Group, *Les Mécanismes fondamentaux de la compétitivité,* Hommes et Techniques, 1980.

Bower J.L., « Not all M&As are alike and that matters », *Harvard Business Review*, vol. 79, 2001, p. 92-101.

Brandenburger A. et Nalebuff B., *Co-opetition*, Currency Doubleday, 1996 ; traduction française : *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village mondial, 1996.

Bravard J.-L. et Morgan R., *Réussir une externalisation*, Pearson Education, Paris, 2003.

Braybrooke D. et Lindblom C.E., *A strategy of decision*, Collier-Macmillan, 1963.

Brown S.L. et Eisenhardt K.M., « The Art of Continuous Change: Tying Complexity Theory and Time-Paced Evolution to Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 1997, p. 1-34.

Brun M. et Rasquinet P., *L'Identité visuelle de l'entreprise,* Les Éditions d'Organisation, 1996.

Burgelman R.A., « Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, 1994, p. 24-56, adapté par Laroche H.

Burgelman R.A. et Grove A.S., « Let Chaos Reign, then Reign in Chaos – Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity », *Strategic Management Journal*, vol. 28,

2007, p. 965-979.

CALORI R., JOHNSON G. et SARNIN P., « CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization », *Strategic Management Journal,* vol. 15, 1994, p. 437-457.

CAMPA J.-M. et KEDIA S., « Explaining the Diversification Discount », *The Journal of Finance*, Vol. 57, 2002, p. 1731-1762.

CASTANIAS R.P. et HELFAT C.E., « Managerial Resources and Rents », *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 155-171.

CASTANIAS R.P. et HELFAT C.E., « Managerial and Windfall rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, 1992, p. 153-184.

CHAMBERLAIN E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, 1933.

CHANDLER A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962 ; traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1972 et 1989.

CHANDLER A., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,* Belkmap Press, 1977 ; traduction française : *La main visible des managers, une analyse historique,* Economica, 1988.

CHANDLER A. et DAEMS H. (eds), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspective on the Rise of the Modern Industrial Enterprise,* Harvard University Press, 1980.

CHEN M.J., « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry », *Academy of Management Review,* n° 21, 1996, p. 100-134.

CHESBROUGH H., *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Harvard Business School Press, 2003.

CHILD J., FAULKNER D. et TALLMAN S., *Cooperative Strategy,* Oxford University Press, 2005.

CHIPTY T. et SNYDER C.M., « The Role of Firm Size in Bilateral Bargaining: a Study of the Cable Television Industry », *Review of Economics & Statistics*, 81, 1999, p. 326-340.

CHRISTENSEN C.M., *The Innovator's Dilemma: How great firms fail by doing everything right*, Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN C.M., JOHNSON M.W. et RIGBY D.K., « Foundations for Growth », *Sloan Management Review*, vol.44, été 2002, p. 22-31.

CHRISTENSEN C.M. et OVERDORF M., « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, vol. 78, 2000, p.66-77.

CHRISTENSEN C.M., RAYNOR M.E. et MCDONALD R., « What is disruptive innovation », *Harvard Business Review*, December 2015.

CLAUDE-GAUDILLAT V. et QUÉLIN B., « Nouvelles compétences et modes d'accès : l'exemple du courtage en ligne », *Revue française de gestion*, n° 149, mars-avril 2004, p. 133-151.

COASE R., « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, 1937, p. 386-405.

COGAN D.G., *Corporate Governance and Climate Change: Making the Connexion*, Ceres report prepared by the Investor Responsibility Research Center, 2003.

COHEN M.D., MARCH J.G. et OLSEN J.-P., « A Garbage Can Model of Organizational Choice »,

Administrative Science Quarterly, vol. 17, 1972, p. 1-25.

Cohen M.D. et March J.G., *Leadership and Ambiguity,* McGraw-Hill, 1974.

Corley K.G., Harquail C.V., Pratt M.G., Glynn M.A., Fiol C.M. et Hatch M.J., « Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, 2006, p. 85-99.

Cornelissen J., « On the organizational identity metaphor », *British Journal of Management,* vol. 13, 2002, p. 259-268.

Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'université de Laval/Eska, 1994.

Cournot A.A., *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*, Vrin, 1838.

Cram T., *Optimisation prix,* Village mondial, 2006.

Crozier M. et Friedberg E., *L'Acteur et le Système,* Le Seuil, 1977.

Cyert R.M. et March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963 ; traduction française : *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.

Damodaran A., *Corporate Finance: Theory and Practice*. Wiley, 2e édition, 2001.

Damodaran A., *Damodaran on Valuation*, Wiley, 2006.

De Bodinat H., « La segmentation stratégique », *Harvard-L'Expansion*, printemps 1980.

De Caluwé L. et Vermaak H., *Learning to Change, A Guide for Organization Change Agents,* Sage Publications, 2003.

De Rond M. et Thiétart R.A., « Choice, Chance and Inevitability in Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007, p. 535-551.

Deal T.E. et Kennedy A.A., *Corporate Cultures,* Addison-Wesley, 1982.

Demil B. et Lecocq X., « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », *Long Range Planning*, vol.43, no 2-3, 2010, p. 227-246.

Demil B., Leca B. et Naccache P., « L'institution temporelle, moyen de coordination », *Revue française de gestion*, no 132, 2001, p. 83-94.

Détrie J.-P. et Ramanantsoa B., *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, 1983.

Dierickx I. et Cool K., « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, no 35, 1989, p. 1504-1511.

Dimaggio P. et Powell W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review,* vol. 48, 1983, p. 147-160.

Dittman I., Maug E. et Schneider C., « How Preussag Became TUI: A Clinical Study of Institutional Blockholders and Restructuring in Europe », Financial Management, vol. 37, 2008, p. 571-598.

Donaldson G. et Lorsch J.W., *Decision-Making at the Top,* Basic Books, 1983.

Douglas S. et Wind Y., « The Myth of Globalization », *Columbia Journal of World Business*,

hiver 1987, p.19-29.

Doz Y., « Les Dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue française de gestion,* nº 97, 1994, p. 92-104.

Doz Y., « Mondialisation des compétences et nouvelles formes d'entreprises multinationales », *Revue Française de Comptabilité*, nº 345, juin 2002, p. 44-50.

Doz Y. et Hamel G., *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 1998.

Doz Y., Hamel G. et Prahalad C.K., « Collaborate with your Competitors – and Win », *Harvard Business Review*, janvier-février 1989, p.133-139.

Drucker P.F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, 1985.

Drummond H., « Take off optional: landing compulsory », *Business Strategy Review,* vol. 14, 2003, p. 35-39.

Dumont A., *Innover dans les services,* Village Mondial, 2001.

Dunning J., « Explaining Changing Patterns of International Production: in Support of the Eclectic Theory », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics,* nº 41, novembre 1980.

Durand G., *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire,* PUF, 1960.

Durand R., *Entreprise et évolution économique,* Belin, 2000.

Durand R., *Guide du management stratégique*, Dunod, 2003.

Durand R., *Organizational Evolution and Strategic Management,* Sage Publishers, 2006.

Durand R. et Calori R., « Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other », *Academy of Management Review*, vol. 30, 2006, p. 93-114.

Durand R. et Coeurderoy R., « Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, 2001, p. 471-494.

Durand T., « Forecasting the Strategic Impact of Technological Innovation on Competitive Dynamics in Industries », *in* Henry B. (dir.), *Technological Innovation*, Kluwer, 1991.

Dussauge P. et Cornu C., *L'industrie française de l'armement : coopérations, restructurations et intégration européenne*, Economica, 1998.

Dussauge P. et Garrette B., *Cooperative Strategy,* Wiley, 1999.

Dussauge P. et Garrette B., *CFM International*, HEC Paris, 2003.

Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W., « Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 99-126.

Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W., « Asymmetric Performance: the Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 25, 2004, p. 701-711.

Dutton J.E., « Strategic Agenda Building in Organizations », *in* Shapira Z. (éd.), *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press, 1997.

Dutton J.E., Ashford S.J., O'neill R.M. et Lawrence K.A., 2001, « Moves That Matter: Issue

Selling and Organizational Change », *Academy of Management Journal,* vol. 44, 2001, p. 716-736.

Dutton J.E. et Dukerich J., « Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal,* vol. 34, 1991, p. 517-554.

Dyer J. et Nobeoka K., « Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing Network: the Toyota Case », *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 345-367.

Ebeling H.W., Doorley T.L., « A Strategic Approach to Acquisition », *Journal of Business Strategy*, vol. 3, 1983, p. 284-301.

Eccles R.G., Lanes K.L. et Wilson T.C., « Are You Paying Too Much for that Acquisition? », *Harvard Business Review*, vol. 77, 1999, p. 136-146.

Edmondson A. et Moingeon B., « From organizational learning to the learning organization », *Management Learning,* vol. 29, 1998, p. 5-20.

Eisenhardt K.M., « Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments », *Academy of Management Journal,* vol. 32, 1989, p. 543-577.

Eisenhardt K.M., « Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making », *California Management Review,* vol. 32, 1990, p. 39-55 ; traduction française : « Le Manager lent et le Manager rapide », *Annales des Mines – Gérer & comprendre,* sept. 1992, p. 4-18.

Eisenhardt K.M. et Behnam N.T., « Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, p. 84-110.

Eisenhardt K.M. et Bourgeois III L.J., « Politics and Strategic Decision-making in High Velocity Environments: Toward a Mid-range Theory », *Academy of Management Journal*, vol. 31, 1988, p. 737-770.

Eisenhardt K.M. et Sull D.N., « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review,* vol. 79, 2001, p. 107-116.

Eldredge N. et Gould S.J. « Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism » *in* Schopf T.M. (éd.), *Models in Palaeobiology*, Freeman Cooper, 1972, p. 82-115.

Elsbach K.D. et Kramer R.M., « Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the *Business Week* Rankings », *Administrative Science Quarterly,* vol. 41, 1996, p. 442-476.

Enriquez E., *L'Organisation en analyse*, PUF, 1992 (3e édition 2002).

Faivre-Tavignot B., Lehmann-Ortega L. et Moingeon, B., « Le *social business*, laboratoire d'apprentissage des ruptures », *Revue Française de Gestion*, vol. 208/209, 2010, p.175-189.

Faulkner D. « Cooperative Strategy, Strategic Alliances and Networks », dans Faulkner D., Campbell A., *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, 2006.

Fayol H., « L'Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie minérale,* 1916 ; réédition, Dunod, 1976.

Foster R.N., *Innovation: The Attacker's Advantage,* Summit Books, 1986.

Foster R.N. et Kaplan S., *Creative Destruction – Why Companies That Are Built to Last*

Underperform the Market – And How to Successfully Transform Them, Doubleday-Currency, 2001.

FREEMAN R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Putman, 1983.

FRÉRY F., « The Fundamental Dimensions of Strategy », *Sloan Management Review*, vol. 48, 2006, p. 70-75.

FRERY F., « Votre entreprise est-elle menacée d'uberisation ? », *Harvard Business Review France*, février-mars 2015.

GALBRAITH J.K., *The New Industrial State*, Houghton Mifflin 1967.

GALBRAITH J.K., *Designing Organizations*, Jossey-Bass, 2001.

GARRETTE B., « Les Européens se trompent d'alliances », *L'Expansion Management Review*, mars 1998, p. 68-73.

GARRETTE B. et DUSSAUGE P., *Les Stratégies d'Alliance*, Éditions d'Organisation, 1995.

GARVIN D., « Building a learning organization », *Harvard Business Review,* juillet-août 1993, p. 78-91.

GERSICK C.J.G., « Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm », *Academy of Management Review*, vol. 16, 1991, p. 10-36.

GERSICK C.J.G., « Pacing strategic change: The case of a new venture », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, p. 9-45.

GERVAIS M., *Contrôle de gestion et planification d'entreprise*, Economica, 1983 ; 1984.

GHEMAWAT P., *Commitment: The Dynamic of Strategy,* Free Press, 1991.

GHEMAWAT P., « Distance Still Matters », *Harvard Business Review,* septembre 2001, p. 137-147.

GHEMAWAT P., « The Forgotten Strategy », *Harvard Business Review*, novembre 2003, p. 76-84.

GHEMAWAT P., *Strategy and the Business Landscape,* Pearson Education, 2006.

GHOSHAL S. et MORAN P., « Bad for practice: A critique of transaction cost economics », *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996, p. 2-12.

GIDDENS A., *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, 1984.

GIMENO J. et WOO C.Y., « Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance », *Academy of Management Journal,* vol. 42, 1999, p. 239-259.

GIOIA D.A., SCHULTZ M. et CORLEY K.G., « Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability », *Academy of Management Review,* vol. 25, 2000, p. 63-81.

GIOIA D.A. et THOMAS J.B., « Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia », *Administrative Science Quarterly,* vol. 41, 1996, p. 370-403.

GLUCK F.W., « Strategic Choice and Resource Allocation », *The McKinsey Quarterly,* vol. 1, hiver 1980, p. 22-33.

GOLEMAN D., « What Makes a Leader? », *Harvard Business Review,* nov.-déc. 1998, p. 93-102.

GOLEMAN D., *Primal Leadership,* Harvard Business School Press, 2002.

Golsorkhi D (coord.), *La Fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, 2006.

Goold M. et Campbell A., *Strategies and Style,* Blackwell, 1987.

Goold M. et Campbell A., « Do you have a well-designed organization? », *Harvard Business Review*, mars 2002.

Goold M., Campbell A. et Alexander M., « Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage *», Harvard Business Review*, mars-avril 1995, p. 120-133.

Gottfredson M., Phillips S. et Puryear R., « Strategic sourcing from periphery to the core », *Harvard Business Review*, février 2005, p. 132-139.

Gottschalg O. et Phalippou L., « Truth About Private Equity Performance », *Harvard Business Review*, décembre 2007, vol. 85, p. 17-20.

Gourville J.T., « Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption », *Harvard Business Review*, vol. 84, juin 2006, p. 98-106.

Govindarajan V. et Gupta A., « Strategic Innovation: A conceptual Road Map », *Business Horizons*, juillet-août 2001, p. 3-12.

Govindarajan V. et Trimble C., « Organizational DNA for Strategic Innovation », *California Management Review,* vol. 47, été 2005, p. 47-76.

Govindarajan V. et Trimble C., *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business Review Press, 2012.

Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis,* Blackwell, 2008.

Hall G. et Howell S., « The Experience Curve From the Economist's Perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, p. 197-212.

Hall R., « The Natural Logic of Policy-Making », *Management Science,* vol. 30, 1984, p. 905-927.

Hall S. et Millstein M., « Creating Sustainable Value », *Academy of Management Executive,* vol. 17, 2003, p. 56-69.

Hamberg D., *Essays in the Economics of Research & Development*, Wiley, 1996.

Hambrick D.C., « Upper Echelons Theory: an Update », *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, p. 334-343.

Hamel G., « Strategy Innovation and the Quest for Value », *Sloan Management Review*, vol 39, 1998, p. 7-14.

Hamel G., *Leading the Revolution*, Plume, 2002.

Hamel G., Prahalad C.K., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 79-91.

Hammond III J.S., Keeney R.L., Raiffa H., « The hidden traps in decision making », *Harvard Business Review*, sept.-oct. 1998, p. 47-57.

Hansen M. T., « The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 1999, p. 82-111.

Hart S.L. et Milstein M.B., « Global sustainability and the creative destruction of industries »,

Sloan Management Review, vol. 41, 1999, p. 23-33.

Haspeslagh P.C. et Jemison D.B., *Managing Acquisitions*, The Free Press, 1991.

Hatch M.J. et Schultz M., *Organizational Identity: A Reader,* Oxford University Press, 2004.

Hatch M.J. et Schultz M., *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Their Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding,* Jossey-Bass, 2008.

Hedley B., « A Fundamental Approach to Strategy Development », *Long Range Planning*, vol. 9, 1976, p. 2-11.

Hedley B., « Strategy and the Business Portfolio », *Long Range Planning*, vol. 10, 1977, p. 9-15.

Henderson B.D., *What is Business Strategy?,* Boston Consulting Group, 1969.

Henderson B.D., « The Experience Curve Reviewed », *Perspectives*, reprint n° 124, Boston Consulting Group, 1974.

Henderson R.M. et Clark K.B., « Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, p. 9-30.

Hennart J.F., « A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal,* vol. 9, 1988, p. 361-374.

Hinterhuber A., « Towards Value-based Pricing – an Integrative Framework for Decision Making », *Industrial Marketing Management*, vol. 33, 2004, p. 765-778.

Hitt M.A., Hoskisson R.E. et Ireland R.D., *Management of Strategy,* Thomson, 2007.

Howard-Grenville J.A., « The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context », *Organization Science,* vol. 16, p. 618-636, 2005.

Illeris S., « The Nature of Services » *in* Bryson J.R. et Daniels P.W. (dir.), *The Handbook of Service Industries*, Edward Elgar, 2007, p. 19-33.

Ind N., *The Corporate Brand*, Macmillan, 1997.

Jacquemin A., *Économie industrielle européenne : structure de marché et stratégies d'entreprise*, Dunod, 2e édition, 1979.

Jackson T., *Prosperity without growth*, Earthscan, 2009.

Jarillo C., *Strategic Networks*, *Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, 1995.

Jensen M.C., et Meckling W.H., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, p. 305-360.

Johanson J. et Vahlne J.E., « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 1977, p. 23-32.

Johnson G., « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, 1987, vol. 9, p. 75-91.

Johnson G., Scholes K. et Whittington R., *Exploring Corporate Strategy,* Prentice Hall, 8e

édition, 2008.

Kahneman D., Knetsch J.L. et Thaler R.H., « Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias », *Journal of Economic Perspectives,* vol. 5, 1991, p. 193-206.

Kahneman D. et Tversky A., « Prospect Theory – an Analysis of Decision under Risk », *Econometrica,* nº 47, 1979, p 263-291.

Kale P., et Anand J., « The Decline of Emerging Economy Joint Ventures: The case of India », *California Management Review*, vol. 48, 2006, p. 61-76.

Kale P., Dyer J.H. et Singh H., « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function », *Strategic Management Journal*, vol. 23, 2002, p. 747-767.

Karnani A., « Five Ways to Grow the Market and Create Value », *Financial Times,* octobre 1999.

Karnani A., « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty », *California Management Review*, vol. 49, 2007, p. 90-111.

Karnani A., « Doing Well by Doing Good – Case Study: 'Fair and Lovely' Whitening Cream », *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007, p. 1351-1357.

Karnani A., *Fighting poverty together*, Plagrave Macmillan, 2011.

Karnani A. et Garrette B., « Challenges in Marketing Socially Useful Products to the Poor », *California Management Review*, 2010, vol. 52, nº 4.

Karnani A. et Wernerfelt B., « Multiple Point Competition », *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, p. 87-96.

Katz D. et Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 1966.

Kim C. et Mauborgne R., « Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review,* janv.-fév. 1997, p. 103-112.

Kim C. et Mauborgne R., « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review,* vol. 82, octobre 2004, p. 76-84.

Kim C. et Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy,* Harvard Business School Press, 2005 ; traduction française : *Stratégie Océan bleu*, Village mondial, 2015.

Klein B., Crawford R. et Alchian A., « Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics* vol. 21, 1978, p. 297-326.

Koenig G., *Management stratégique,* Dunod, 2004.

Kogut B., « Joint-Ventures and the Option to Expand and Acquire », *Management Science,* vol. 37, 1991, p. 19-33.

Koller T., Goedhart M. et Wessels D., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies,* 4e édition, Wiley, 2005.

Kotter J.P., *Leading Change,* Harvard Business School Press, 1995.

Kotter J.P., « What Leaders Really Do », *Harvard Business Review,* décembre 2001, p. 85-91.

LANG, H.P. et STULZ, R.M., « Tobin's Q, Corporate Diversification, and Firm Performance », *The Journal of Political Economy*, vol. 102, 1994, p. 1248-1280.

LARÇON J.P. et REITTER R., *Structure de pouvoir et identité d'entreprise*, Fernand Nathan, 1979.

LARÇON J.P., *Chinese Multinationals*, World Scientific Publishing, 2009.

LAROCHE H. et NIOCHE J.P., « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », *in* LAROCHE H. et NIOCHE J.P. (dir.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, p. 349-372.

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Organizations and Environment*, Harvard University Press, 1967 ; traduction française : *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1973.

LE BARON D. et SPERDELL L., « Why Are the Parts Worth More than the Sum? "Chop-Shop", a Corporate Valuation Model », *in* BROWNE L. et ROSENGREN E. (dir.), *The Meyer Boom*, conf. series n° 31, Federal Reserve Bank, Boston, 1987.

LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H. et SCHOETTL J.-M., *(Ré)inventez votre business model : avec l'approche Odyssée 3.14,* Dunod, 2014.

LE JOLY K., « Le Conseil d'administration : contrôleur ou stratège ? » *in* LAROCHE H. et NIOCHE J.P., (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998.

LE JOLY K. et MOINGEON B. (dir.), *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*, Ellipses, 2001.

LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R. et GUTH W.D., *Business Policy. Texts and Cases*, Irwin, 1965.

LECOCQ X., DEMIL B. et WARNIER V., « Le *Business model,* au cœur de la croissance de l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, n° 123, octobre 2006, p. 96-109.

LENDREVIE J., LÉVY J. et LINDON D., *Mercator*, Dunod, 2007 (10e édition 2013).

LEONARD-BARTON D., « Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal,* 1992, vol. 13, p. 111-125.

LEONARD-BARTON D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995.

LEVINTHAL D.A. et MARCH J.G., « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 95-112.

LEVITT T., « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, vol. 61, mai-juin 1983, p. 92-102.

LIEBERMAN M.B., « The Learning Curve, Technological Barriers to Entry, and Competitive Survival in the Chemical Processing Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 431-447.

LIEBERMAN M.B. et MONTGOMERY D.B., « First mover (Dis) Advantage: Retrospective and Link with the Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998, p. 1111-1125.

LIEBOWITZ S. J. et MARGOLIS S. E., « Path Dependence, Lock-in and History », *Journal of Law, Economics, and Organization,* vol. 11, 1995, p. 205-226.

LILIEN G.L. et RANGASWAMY A., *Marketing Engineering*, Addison-Wesley, 1998.

LINDBLOM C.E., « The Science of "Muddling Throught" », *Public Administration Review*, vol. 19, été 1959, p. 517-536.

LINDBLOM C.E., *The Policy-Making Process,* Prentice-Hall, 1968.

LINTNER J., « The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets », *Review of Economics and Statistics,* vol. 47, 1965, p. 13-37.

LOILIER T. et TELLIER A., *Les Grands Auteurs en stratégie,* Éditions EMS, 2007.

LORENZONI G. et BADEN-FULLER C. « Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners », *California Management Review*, vol. 37, 1995, p. 146-163.

LOVELOCK C., WIRTZ J., LAPERT D. et MUNOS A., *Marketing des services*, Pearson Education, 2008.

LYLES M.A. et SCHWENK C.R., « Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures », *Journal of Management Studies*, vol. 29, 1992, p. 155-174.

MANSFIELD, E., *Technological Change: An Introduction to a Vital Area of Modern Economics*, Norton, 1971.

MARCH J.G., « Decision-Making Perspective », in VAN DE VEN A. et JOYCE W.F. (éd.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley, 1981.

MARCH J.G., « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, 1991, p. 71-87.

MARCH J.G. et OLSEN J.-P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen Universitetforlaget, 1976.

MARCH J.G. et SIMON H., *Organizations,* Blackwell, 2e édition, 1993 ; traduction française : *Les Organisations,* Dunod, 2005.

MARGOLIS J.D. et WALSH J.P., « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, juin 2003, vol. 48, Issue 2, p. 268-305.

MARGOLIS J.D. et WALSH J.P., *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance,* LEA, 2001.

MARKIDES C., « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 38, 1997, p. 9-23.

MARKIDES C., « A Dynamic View of Strategy », *Sloan Management Review*, vol. 40, p. 55-63.

MARKIDES C., « Pourquoi les entreprises existantes ne devraient pas créer de rupture », *Revue Française de Gestion*, vol. 35/197, 2009, p. 175-184.

MARSHALL A., *Principles of Economics*, Macmillan, 1920.

MARTIN J., *Organizational Culture ; Mapping the Terrain,* Sage, 2002.

MASON E.S., « Price and production policies of large-scale enterprise », *The American Economic Review*, vol. 29, 1939, p. 61-74.

MCCALL MW, *High Flyers,* Harvard Business School Press, 1998.

MCGAHAN A.M. et PORTER M.E., « How Much Does Industry Matter, Really? », *Strategic Management Journal,* vol.18, numéro special, été 1997, p. 15-30.

McGahan A.M. et Porter M.E., « What Do We Know about Variance in Accounting Profitability? », *Management Science,* vol. 48, 2002, p. 834-851.

Melkoninan T., Monin P., Noorderhaven N., Rouzies A. et Timmers A., « Être juste, ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe », *Revue française de gestion,* vol. 32, 2006, p. 229-252.

Meyer M.W. et Zucker L.G., *Permanently Failing Organizations,* Sage, 1989.

Midler C., *L'Auto qui n'existait pas*, Inter-Éditions, 1993.

Miles R.E. et Snow C.C., *Organizational Strategy: Structure and Process,* McGraw-Hill, 1978.

Miller D., « Configuration of Strategy and Structure: towards a Synthesis », *Strategic Management Journal,* vol. 7, 1986, p. 233-249.

Miller D., *Le Paradoxe d'Icare : comment les entreprises se tuent à réussir,* ESKA, 1992, 1993.

Miller D. et Friesen P.H., « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal,* vol. 23, 1980, p. 591-614.

Mintzberg H., *Power in and around Organizations,* Prentice-Hall, 1983 ; traduction française : *Le Pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.

Mintzberg H., « The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p. 171-195.

Mintzberg H., « The Manager's Job: Folklore and Fact », *Harvard Business Review,* vol. 53, mars-avril 1990, p. 49-61.

Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1993 ; traduction française : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations,* Éditions d'Organisation, 2003.

Mintzberg H. et Lampel J., « Reflecting on the Strategy Process », *Sloan Management Review*, printemps 1999, p. 21-30.

Mintzberg H. et Waters J.A., « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal,* vol. 6, 1985, p. 257-272.

Mirvis P., « Employee Engagement and CSR: transactional, relational, and developmental approaches », *California Management Review*, vol. 54, nº 4, 2012.

Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J., « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience, Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, p. 853-886

Mitroff I. et Kilmann R., « Corporate Taboos as the Key to Unlocking Culture », *in* Kilmann R., Saxton M., Serpa R. *et al.*, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass, 1985.

Moingeon B., « L'Auto-analyse stratégique : un exercice délicat », *L'Expansion Management Review,* automne 1994, p. 83-87.

Moingeon B., « Gestion des connaissances et entreprise apprenante : apprendre à gérer le *learning mix* », *in* Moingeon B. (dir.), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche,* L'Harmattan, 2003, p. 191-213.

MOINGEON B. et EDMONDSON A.C. (dir.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, 1996.

MOINGEON B., et EDMONDSON A.C., « Trust and organizational learning », *in* LAZARIC, N. et LORENZ E. (eds), *The Economics of Trust and Learning*, Edward Elgar Publishers, 1998, p. 247-265.

MOINGEON B. et LEHMANN-ORTEGA L., « Le *Business Model* au service de la performance », supplément *L'Art du Management*, *Les Échos,* 13 oct. 2005, p. 8-9.

MOINGEON B. et LEHMANN-ORTEGA L., « Genèse et déploiement d'un nouveau *business model* : l'étude d'un cas désarmant », *M@n@gement*, vol. 13 nº 4, 2010, p. 266-297.

MOINGEON B., et RAMANANTSOA B., « Understanding Corporate Identity: The French School of Thought », *European Journal of Marketing,* vol. 31, 1997, p. 383-395.

MONTAIGNE C., « Frédéric Mazzella, président de BlaBlaCar : "Je n'étais pas un leader, je le suis devenu" », *Management-Capital.fr,* 9 février 2015.

MOORE G.A., *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*. Harper Business, 1991.

MOORE G.A., *Inside the Tornado*, Capstone, 1998.

MOORE G.A., « Darwin and the Demon », *Harvard Business Review*, vol. 82, juillet-août 2004, p. 86-92.

MORGAN STANLEY, « Sugar Economics : How Sweet it isn't », May 2015.

MOROSINI P. et STEGER U., *Managing Complex Mergers,* Prentice Hall, 2004.

MOULLET M., *Le Management clandestin,* InterÉditions, 1992.

MYERSON R., *Game Theory: Analysis of Conflict,* Harvard Universiy Press, 1997.

NALINAKUMARI B. et MACLEAN R., « NGOs: A Primer on the Evolution of the Organizations That Are Setting the Next Generation of Regulations », *Environmental Quality Management,* été 2005.

NEFF J., « Ogling Talent beyond its Ranks? Surely not P&G », *Advertising Age*, vol. 77, 2007, p. 8.

NIDUMOLU R., PRAHALAD C.K., et RANGASWAMI M.R., « Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation », *Harvard Business Review*, septembre 2009, p. 57-64.

NOHRIA N. et ECCLES R.G. (dir.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA I. et TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation,* Oxford University Press, 1995.

NORMANN R. et RAMIREZ R., « Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation », *Harvard Business Review*, vol. 71, juil.-août 1993, p. 65-77.

OBSERVATOIRE CEGOS, « Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises », 2011.

O'CONNOR G.C. et RICE M.E., « Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms », *California Management Review*, vol. 43, 2001, p. 95-116.

O'REILLY C. et TUSHMAN M., « Ambidextrous Organisation », *Harvard Business Review*, vol. 82, avril 2004, p. 74-81.

O'Reilly C. et Tushman M., « Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore And Exploit », *California Management Review*, 2012, Vol. 53, nº 4, p. 5-22.

Olins W., *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity,* Thames & Hudson, 1978.

Orléan A., *Le Pouvoir de la finance*, Éditions Odile Jacob, 1999.

Ouchi W., *Théorie Z : faire face au défi japonais,* InterÉditions, 1982.

Ouchi W., *Un nouvel esprit d'entreprise,* InterÉditions, 1985.

Panzar J.C. et Willig R.D., « Economies of scope », *American Economic Review*, vol. 71, 1981, p. 268-272.

Paris T. et Leroy F., *Un nouvel envol pour Loiseau : du décès du chef au renouveau*, CCMP, 2011.

Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, 1959.

Perrin A. et Raffard J.-P., *Arte et le marché de vidéo à la demande sur Internet*, CCMP et Audencia Nantes, 2009.

Perrini F., Russo A., Tencati A. et Vurro C., « Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, 2011, p. 59–76.

Perruchet D. et Cueille J.P., « Vertical Integration and Risk Level in International Oil Companies », *Oil & Gas Science and Technology*, vol. 46, 1991, p. 277-288.

Peteraf M.A., « The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View », *Strategic Management Journal,* vol. 14, 1993, p. 179-191.

Peters T.J. et Waterman R.H., *Le Prix de l'excellence*, InterÉditions, 1983.

Petriglieri G., « Making Sense of Zappos's War on Managers », *Harvard Business Review*, May 2015.

Pettigrew A.M., *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI,* Basil Blackwell, 1985.

Pettigrew A.M., « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, 1990, p. 267-292.

Peyrelevade J., *Le Gouvernement d'entreprise ou les Fondements incertains d'un nouveau pouvoir*, Economica, 1999.

Pfeffer J., *Power in Organizations,* Ballinger, 1981.

Pfeffer J. et Sutton R., *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007.

Pina e Cunha M. et Chia R., « Using Teams to Avoid Peripheral Blindness », *Long Range Planning*, vol. 40, 2007, p. 559-573.

Porac J.F. *et al.*, « Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, p. 203-227.

Porras J.I. et Robertson P.J., « Organizational Development: Theory, Practice and Research », *in* Dunnette M.D. et Hough L.M. (éd.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, vol. 3, 1992, p. 719-822.

Porter M.E., « Méfiez-vous de la courbe d'expérience », *Harvard-L'Expansion*, été 1979.

Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980. Traduction française : *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

Porter M.E., *Competitive Advantage,* The Free Press, 1985 ; traduction française : *L'Avantage concurrentiel,* InterÉditions, 1986, Dunod, 1994.

Porter M.E. (ed.), *Competition in Global Industries,* Harvard University Press, 1986.

Porter M.E., « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 65, mai-juin 1987, p. 43-59.

Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press Macmillan, 1990 ; traduction française : *L'Avantage concurrentiel des nations,* InterÉditions, 1993.

Porter M.E. « Toward a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p.95-117.

Porter M.E., « What is Strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 74, nov.-déc. 1996, p. 61-78.

Porter M.E., « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, jan-fév 2011, vol. 89 n° 1/2, p. 62-77.

Porter M.E. et Kramer M.R., « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review,* décembre 2006, p. 78-92.

Prahalad C.K., *The fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2004.

Prahalad C.K. et Bettis R.A., « The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal,* vol. 7, 1986, p. 485-501.

Pratt M.G. et Foreman P.O., « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities », *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000, p. 18-42.

Quélin B., *Les Frontières de la firme*, Economica, 2002.

Quélin B. dans Ernst & Young, *Baromètre de l'outsourcing*, 2005.

Quélin B. et Arrégle, J.L. (dir.), *Le management stratégique des compétences,* Ellipses, 2000.

Quélin B. et Duhamel F., « Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Motives for Outsourcing and the Risks Involved », *European Management Journal*, vol. 21, 2003, p. 647-661.

Quinn J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism,* Irwin, 1980.

Quinn J.B., *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry,* The Free Press, 1992.

Reger R.K. et Palmer T.B., « Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments », *Organization Science*, vol. 7, 1996, p. 22-39.

Regner P., « Strategy Creation in the Periphery: Inductive versus Deductive Strategy Making », *Journal of Management Studies*, vol. 40, 2003, p. 57-82.

Reitter R. (dir.), *Cultures d'entreprise*, Vuibert, 1991.

Reitter R. et Ramanantsoa B., *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise,* McGraw-Hill, 1985.

Reitzig M. et Wagner S., « The Hidden Costs of Outsourcing: Evidence from Patent Data », *Strategic Management Journal*, vol. 31, November 2010, p. 1183-1201.

Report on Socially Responsible Investing Trends in the US, Social Investment Forum, 2005.

Ricardo D., *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, 1817 ; traduction française : *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, Calmann-Lévy, 1970.

Ricœur P., *Temps et récit,* Points Seuil, 1991.

Ricœur P., *Soi-même comme un autre,* Points Seuil, 2000.

Rifkin J., *La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Les Liens qui libèrent, 2012.

Rigby D.K. et Vishwanath V., « Localization: The Revolution in Consumer Markets », *Harvard Business Review*, vol. 84, avril 2006, p. 82-92.

Robinson J.V., *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, 1933.

Roethlisberger F. et Dickson W., *Management and the Worker,* Harvard University Press, 1939.

Romanelli E. et Tushman M.L., « Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test », *Academy of Management Journal,* vol. 37, 1994, p. 1141-1166.

Roquebert J.A., Phillips R.L. et Westfall P.A., « Market *vs*. Management: What “Drives” Profitability? », *Strategic Management Journal,* vol. 17, 1996, p. 653-664.

Rouzies A., *Identifications dans les fusions et acquisitions – Air France-KLM 2003-2005,* thèse de doctorat, université Lyon III, 2007.

Royer I., « Why Bad Projects Are So Hard to Kill », *Harvard Business Review*, vol. 81, février 2003, p. 48-56.

Rugman A.M. et D'cruz J., *Multinationals as Flagship Firms*, Oxford University Press, 2000.

Rumelt R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance,* Harvard University Press, 1974.

Rumelt R.P., « Diversification Strategy and Profitability », *Strategic Management Journal,* vol. 12, 1982, p. 33-48.

Rumelt R.P., « How Much Does Industry Matter? », *Strategic Management Journal,* vol. 12, 1991, p. 167-185.

Santi M., « L'entrepreneuriat : un défi à relever », dans *L'École des managers de demain*, Economica, 1994, p. 401-422.

Schein F., *Organizational Culture and Leadership,* Jossey Bass, 1985.

Scherer F. et Ross D., *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin, 1990.

Schmalensee R., « Do Markets Differ Much? », *American Economic Review*, vol. 75, 1985, p. 341-351.

Schmidt C., *La théorie des jeux : essai d'interprétation,* PUF, 2001.

Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934.

Schwenk C.R., « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Journal,* vol. 5, 1984, p. 111-128.

Schwenk C.R., « Management Illusions and Biases: Their Impact on Strategic Decisions », *Long Range Planning*, vol. 18, 1985, p. 74-80.

Schwenk C.R., *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington Books, 1988

Schwenk C.R. et Thomas H., « Formulating the Mess: The Role of Decision Aids in Problem Formulation », *Omega*, 11, 1983, p. 239-252.

Scott B., « The Industrial State: Old Myths and New Realities », *Harvard Business Review,* vol. 51, mars-avril 1973, p. 133-148.

Scott R.W., *Institutions and Organisations,* Sage, 1995.

Selznick P., *Leadership in Administration,* Harper & Row, 1957.

Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,* Doubleday, 1990.

Shleifer A. et Vishny R.W., « Management Entrenchment: the Case of Manager Specific Investments *», Journal of Financial Economics*, vol. 25, 1989, p. 123-139.

Simon H.A., « On the Concept of Organizational Goal », *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, 1964, p. 1-22.

Simon H.A., *Administrative Behavior*, Macmillan, 1947 ; traduction française : *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.

Slater S. et Narver J., « Market-oriented is more than being customer-led », *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 1165-1168.

Sloan A.P., *Mes années à la General Motors,* Hommes et Techniques, 1964.

Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,* W. Strahan and T. Cadell, 1776 ; traduction française : *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations,* Economica, 2002.

Smith H.J., « The Shareholders *vs.* Stakeholders Debate », *Sloan Management Review*, vol. 44, été 2003, p. 85-90.

Soenen G., *Communautés de pratique et identités organisationnelles,* thèse de doctorat HEC, 2006.

Soenen G. et Moingeon B., « The Five Facets of Collective Identities: Integrating Corporate and Organizational Identity » *in* Moingeon B. et Soenen G. (dir.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives,* Routledge, 2002, p. 13-34.

Soenen G. et Moingeon B., « Identité organisationnelle, complexité et turbulence » *in L'art du management, Leadership, performance, développement durable,* Les Échos/Pearson, Village mondial, 2008, p. 71-87.

Soenen G., Monin P. et Rouzies A., « Projecting Organizational Identity through Organizational Dress at Air France, 1933-2005 » *in* Lerpold L., Ravasi D., van Rekom J. et Soenen G. (dir.), *Organizational Identity in Practice*, Routledge, 2007.

Solnik B., *Gestion financière*, Dunod, 6e édition, 2001.

Starbuck W.H., « Organizations as Action Generators », *American Sociological Review*, vol. 48,

1983, p. 91-102.

Staw B.M., « Knee-deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 16, 1976, p. 27-44.

Staw B.M. « The Escalation of Commitment: An Update and Appraisal » *in* Shapira Z. (éd.), *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press, 1997, p. 191-215.

Staw B.M., Sandelands L.E. et Dutton J.E., « Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis », *Administrative Science Quaterly*, vol. 26, 1981, p. 501-524.

Steiner G.A., *Top Management Planning*, Collier-Macmillan, 1969.

Steinmann L., « Fusions : la guerre des cultures ; Daimler-Chrysler », *Enjeux/Les Échos*, janvier 2001.

Stewart G.B., *The Quest for Value*, Harper Collins, 1991.

Taylor F.W., *Direction scientifique des entreprises,* Dunod, (réédition), 1957.

Thaler R.H., « Mental Accounting and Consumer Choice », *Marketing Science*, vol. 4, 1985, p. 199-214.

Thaler R.H., « Mental Accounting Matters », *Journal of Behavioral Decision Making,* vol. 12, 1999, p. 183-206.

Thiétart R.A. et Xuereb J.M., *Stratégies,* Dunod, 2e édition, 2009.

Tripsas M. et Gavetti G., « Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging », *Strategic Management Journal,* vol. 21, 2000, p. 1147-1161.

Tushman M.L., Newman W.H. et Romanelli E., « Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Space of Organizational Evolution », *California Management Review,* vol. 29, 1986, p. 29-44.

Tushman M. L. et Romanelli E., « Organization Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *Research in Organizational Behavior,* vol. 7, 1985, p. 171-222.

Tushman M.L., Smith, W. et Binns A., « The Ambidextrous CEO », *Harvard Business Review*, juin 2011, vol. 89 nº 6, p. 74-80.

Utterback J.-M. et Abernathy W.J., « A Dynamic Model of Process and Product Innovation », *Omega*, vol. 3, 1975, p.639-656.

Van de Ven A.H. et Poole M.S., « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review,* vol. 20, 1995, p. 510-540.

Van Riel C.M.B., *Principles of Corporate Communications,* Prentice Hall, 1985.

Vernimen P., Quiry P. et Le Fur Y., *Finance d'Entreprise,* 11e édition, Dalloz, 2013.

Vernon R., « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics,* vol. 80, mai 1966, p. 190-207.

Vidaillet B., « When "decision outcomes" are not the outcomes of decisions », *in* Hodgkinson et Starbuck (éd.), *Handbook of Organizational Decision*, Oxford Press, 2008, p. 418-436.

WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing,* Addison-Wesley, 1979.

WEICK K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995.

WEICK K.E. et QUINN R.E., « Organizational change and development », *Annual Review of Psychology,* vol. 50, 1999, p. 361-386.

WERNERFELT, B. « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

WHETTEN D.A. et MACKEY A., « A Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implications for the Study of Organizational Reputation », *Business & Society,* vol. 41, 2002, p. 393-414.

WILKINS A. et OUCHI W., « Efficient Culture: Exploring the Relationship between Culture and Organization Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, p. 468-481.

WILLIAMSON O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications,* The Free Press, 1975.

WILLIAMSON O.E., *The Economic Institution of Capitalism,* The Free Press, 1985 ; traduction française : *Les institutions de l'économie,* InterÉditions, 1994.

WILLIAMSON O. E., « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, p. 269-296.

WINTER S., « Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication », *in* MONTGOMERY C. (dir.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 147-178.

WRIGHT R., *Un système pour gérer la diversité*, document Arthur D. Little, 1973.

WRIGHT T.P., « Factors Affecting the Cost of Airplanes », *Journal of Aeronautical Sciences*, vol. 3, 1936, p. 122-128.

YILDIZOGLU M., *Introduction à la théorie des jeux,* Dunod, 2003.

YUNUS M. avec JOLIS A., *Vers un monde sans pauvreté*, J.-C. Lattès, 2007.

ZALEZNIK A., *Human Dilemnas of Leadership,* Harper & Row, 1966.

ZALEZNIK A., « Managers and Leaders: Are They Different? », *Harvard Business Review*, janvier 2004, p. 74-81 (1re publication en 1977).

Index des notions

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

V



W



Y



Z

Index des auteurs

A

B

C

D

S

T

U

V

W

Y



Index des marques

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

R

S

T



U

V

W

Y

Z

Crédits iconographiques

• Introduction © Alphaspirit – Fotolia.com • Ch1 © Tobiasjo – iStockphoto.com • Ch2 © Eric Isselée – Fotolia.com • Ch3 © Ni Qin – iStockphoto.com • Ch4 © Wildpixel – iStockphoto.com • Ch5 © Blackred – iStockphoto.com • Ch6 © MariuszBlach – iStockphoto.com • Ch7 © Christopher Futcher – iStockphoto.com • Ch8 © Graja – Fotolia.com • Ch9 © Asab974 – Fotolia.com • Ch10 © Romolo Tavani – Fotolia.com • Ch11 © StockFinland – iStockphoto.com • Ch12 © Cienpiesnf – Fotolia.com • Ch13 © Xuejun li – Fotolia.com • Ch14 © WavebreakmediaMicro – Fotolia.com • Ch15 © James Brey – iStockphoto.com • Ch16 © Dimarik 16 – Fotolia.com • Ch17 © Xiaoliangge – Fotolia.com • Ch18 © Finallast – Fotolia.com • Ch19 © Steve Greer – iStockphoto.com • Ch20 © Yin Yang – iStockphoto.com • Ch21 © Georgijevic – iStockphoto.com

Table des matières

Partie

3 Management et changement stratégique